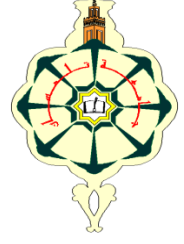


جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم  
علوم التسيير - تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
المبتكرة في الجزائر

تحت إشراف:

أ.د عدالة العجال

من إعداد الطالب:

شرارة وليد

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ. د عدالة العجال
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د بوثلجة عبد الناصر
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د شعيب بغداد
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	د. سحنون سمير
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د. لحرمر عباس

السنة الجامعية: 2018-2019

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالد الكريم رحمه الله، وإلى الوالدة الكريمة أطال  
الله في عمرها وبارك فيها، الذين سهرأ، على تربيّتي وتشجيعي على المضي قدما نحو  
الأمام . إلى الزوجة الكريمة، إلى ابنتي "خديجة" أرجو من الله عز وجل أن يحفظها لي.  
وإلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلاتهم، إلى جميع الأهل والأقارب.  
إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي، وأساتذتي الكرام.  
إلى جميع أصدقائي، وإلى زملائي الأساتذة.

شرارة وليد

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة، الذي بحمده تتم الصالحات. ثم أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "عدالة العجال"، لقبوله الإشراف على هذا العمل، وتخصيصه لجزء من وقته ومجهوده، للإشراف ومتابعة هذا العمل، إلى مساعد المشرف الدكتور "بوشرف الجيالي" الذي لم يبخل علي بالنصح والتوجيه، إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم لمناقشة هذه الأطروحة، إلى السيد "عريف مراد" على مساعدته للحصول على المعلومات إلي كل مسير مؤسسة له ضمير حي ويحب العلم والخير للبلاد، إلى السيد "معلش عبد الرزاق" على التسهيلات التي قدمها لي.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

على انجاز وإتمام هذا العمل.

## الملخص:

تهتم أغلب البلدان بالابتكار باعتباره أحد العوامل المحركة لاقتصادياتها، وقد لا يرتبط هذا العامل فقط بالمؤسسات الكبيرة، الجامعات ومراكز البحث المختصة، كونها تحتوي على مراكز للبحث والتطوير، بل هو يتواجد بكثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه، فالهدف من بحثنا من الناحية النظرية هو دراسة أهم العوامل المؤثرة على الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تطرقنا في البداية إلى مختلف المفاهيم التي تحيط بهذا النوع من المؤسسات، وعرجنا فيما بعد إلى تحديد مفهوم الابتكار، ومن ثم إلى أهم المحددات التي يمكنها أن تؤدي إلى توجه هذا النوع من المؤسسات نحو الابتكار. ولإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قدمنا إلى تحليل عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر نُقدر بـ 66 مؤسسة، من أجل استخلاص أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.

## الكلمات المفتاحية:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإبتكار، محددات الابتكار، المقاول، محيط المؤسسة

## Résumé:

Plusieurs pays, s'intéressent de l'innovation comme étant un moteur de leur économie, ceci peut non seulement être lié aux grandes institutions, universités et centres de recherche, admettant qu'ils disposent de centres de recherche et développement, mais aussi, elle est présente dans les petites et moyennes entreprises.

Par conséquent, l'objectif de notre recherche en théorie est d'étudier les principaux facteurs influant sur l'innovation dans les petites et moyennes entreprises. Nous avons d'abord abordé les différents concepts entourant ce type d'entreprises, ensuite on va définir le concept d'innovation, puis on va exposer les principaux déterminants pouvant orienter ce type d'entreprises vers l'innovation.

Afin de vérifier l'aspect théorique, on va analyser un échantillon de 66 PME algériennes afin d'identifier les facteurs les plus importants susceptibles d'influer sur l'innovation dans les PME innovantes.

## Les mots clés:

PME, innovation, déterminants de l'innovation, entrepreneur, environnement de l'entreprise.



## فهرس

I	ملخص
II	فهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
22	<b>الفصل الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتسيير الإستراتيجي</b>
24	المبحث الأول: نظرة علوم التسيير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
39	المبحث الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52	المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
64	<b>الفصل الثاني: عموميات حول الإبتكار</b>
66	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبتكار
80	المبحث الثاني: تصنيف الإبتكار
90	المبحث الثالث: الإبتكار في المنظمة
103	<b>الفصل الثالث:محددات الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
107	المبحث الأول: محددات الإبتكار المرتبطة بالمقاول
125	المبحث الثاني: محددات الإبتكار المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة
139	المبحث الثالث: محددات الإبتكار المرتبطة بالمحيط الخارجي
162	<b>الفصل الرابع:المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظام الابتكار في الجزائر</b>
164	المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
176	المبحث الثاني: دعم و تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
190	المبحث الثالث: نظام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والابتكارية في الجزائر
212	<b>الفصل الخامس: دراسة قياسية لمحددات الابتكار لعينة الدراسة</b>
214	المبحث الأول: منهج البحث و أداة الدراسة
224	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
250	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
254	الخاتمة العامة
257	المراجع
270	الملاحق
293	جدول المحتويات

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مقارنة بين تيار الخصوصية و تيار التنوع	1
43	معايير إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية، في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقابل لنظام تصنيف الصناعة في أمريكا الشمالية، لسنة 2014	2
45	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على توصية 361/2003/للسوق الأوروبية المشتركة للإتحاد الأوروبي	3
46	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معهد أبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة	4
83	وصف مراحل مسار تطوير منتج جديد.	5
105	محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	6
150	قياس شدة المنافسة	7
158	تصنيف سياسات التحفيز لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	8
168	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طابع الملكية	9
169	كثافة وإنشاء المؤسسات لعام 2000	10
170	تطور تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1995 - 2018) حسب الحجم	11
174	تطور القيمة المضافة حسب قطاع النشاط (2006-2010) بالمليار دج	12
175	تطور مناصب العمل المصرح بها بين 2017 و 2018	13
181	إجمالي الاستثمارات في إطار CALPI للفترة (1994-1999)	14
199	تركيبية المخابر والموارد البشرية التابعة لها في الجامعات لسنة 2017	15
203	تركيبية الموارد البشرية المتخصصة في البحث في المؤسسات الاقتصادية لسنة 2017	16
208	تطور طلبات براءات الاختراع المسجلة في البلد الأم وفي الخارج للجزائر وبعض الدول المجاورة في الفترة 2010-2016	17
218	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الابتكار	18
218	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور سلوك المقاول تجاه الابتكار	19
219	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور العوامل التنظيمية	20
219	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور العوامل البشرية	21
220	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور مصادر المعلومات	22

220	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التعاون في الابتكار	23
221	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور المنافسة في الابتكار	24
221	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الدعم الحكومي	25
222	معاملات الارتباط بين درجة كل محور و الدرجة الكلية للإستبيان	26
223	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	27
224	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	28
225	توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية	29
226	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط و نسبة الرد على الاستبيان	30
227	توزيع المؤسسات حسب تغطية السوق	31
229	توزيع المقاولين حسب الجنس	32
229	توزيع المقاولين حسب العمر	33
230	توزيع المقاولين حسب المؤهل العلمي	34
230	توزيع المقاولين حسب طبيعة التكوين	35
231	توزيع المقاولين حسب الخبرة المهنية	36
231	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>الابتكار</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	37
233	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>سلوك المقاول تجاه الابتكار</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	38
235	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>عوامل تنظيمية</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	39
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>عوامل بشرية</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	40
237	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>مصادر المعلومات</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	41
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>التعاون في الابتكار</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	42
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>المنافسة في الابتكار</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	43
241	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير <b>الدعم الحكومي</b> مرتبة ترتيبا تنازليا	44

243	نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	45
245	تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	46
246	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر	47
248	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	48

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مختلف تيارات تحليل أثر الحجم	26
2	تيار الخصوصية	29
3	تيار التنوع	33
4	آفاق البحث في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	34
5	تيار التركيب	36
6	التيار اللاطبيعي (تنوع و ظرفية التخصص)	37
7	المراحل الأساسية لسيرورة التخطيط في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.	57
8	مختلف أنواع المؤسسات الجديدة	110
9	نسبة المؤسسات المصغرة (أقل من 10 عمال) من إجمالي المؤسسات لسنة 2012	170
10	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاطات للسداسي الأول من سنة 2017 بـ %	171
11	ترتيب 10 ولايات الأولى و 10 ولايات الأخيرة حسب كثافة المؤسسات بالنسبة لكل 100.000 نسمة	172
12	تطور الناتج الداخلي الخام تبعا لطابع ملكية خارج قطاع المحروقات لفترة (2002-2010) بالمليار دج	173
13	تطور المشروعات المستضافة على مستوى حاضنات الأعمال لسنتي 2011 و 2018	179
14	النتائج المسجلة من طرف مراكز التسهيل خلال النصف الأول من عام 2018	180
15	نتائج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لسنتي 2008 و 2018	183
16	نتائج صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)	185
17	تطور الملفات المودعة في إطار البرنامج الوطني للتأهيل بين 2014 و 2016	189
18	تصنيف البحث العلمي في الجزائر حسب الجهة الوصية	196
19	التكرار المتجمع الصاعد لعدد براءات الاختراع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في الفترة (2014-2018)	199
20	التكرار المتجمع الصاعد لعدد براءات الاختراع لمراكز البحث تحت وصاية وزارة التعليم العالي (2014-2018)	201
21	تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي 2014-2018	204

205	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار 2014-2018	22
207	تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار 2014-2018	23
209	تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر نسبة فعالية الابتكار 2014-2018	24
215	أنموذج الدراسة	25
227	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	26
228	توزيع المؤسسات حسب الحجم	27
228	توزيع المؤسسات حسب تاريخ الإنشاء	28
233	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الابتكار	29
234	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور سلوك المقاول تجاه الابتكار	30
236	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل التنظيمية	31
237	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل البشرية	32
238	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور مصادر المعلومات	33
240	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور التعاون في الابتكار	34
241	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور المنافسة	35
242	متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الدعم الحكومي	36
244	المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي	37
244	الرسم البياني p- p plot	38

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
	قائمة المحكمين	<b>01</b>
	الإستبيان	<b>02</b>
	رسالة طلب المعلومات من المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوزارة الصناعة والمناجم	<b>03</b>
	مخرجات برنامج SPSS	<b>04</b>

# المقدمة العامة



## تمهيد

تعتبر ظاهرة العولمة كنتيجة للاختيارات السياسية المتخذة، وليس كنتيجة للقوانين الطبيعية أو كنتيجة حتمية أفرزها التاريخ. بحيث يرجع ظهور بواذر العولمة مع نهاية الحرب العالمية، وذلك مع إنشاء هيئة الأمم المتحدة والتي تعتبر كرمز لشمولية العلاقات الدولية، أو بمعنى آخر مرحلة انطلاق العولمة السياسية. لكن هذه الظاهرة تهيكلت مع تنظيم الأنظمة الاقتصادية والمالية، ويبدو ذلك جليا من خلال تضاعف عدد الأعضاء المنخرطين في الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ( GATT) خلال سنوات 1970 إلى غاية تأسيس المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما تلاها من حرية حركة الأموال والأفراد والمؤسسات<sup>1</sup>.

فبالنسبة للدول المتطورة كانت العولمة أداة لتحقيق التنمية الاقتصادية، وتوسيع الأسواق، ويظهر ذلك جليا من خلال حرية حركية المنتجات، إنشاء وكلاء معتمدين في دول أخرى، بل حتى إنشاء فروع جديدة في الخارج، بالإضافة إلى الاستفادة من الموارد المختلفة لهذه الدولة المستضيفة، أما بالنسبة لدول العالم الثالث فشكلت هذه الظاهرة تهديدا على اقتصادياتها التي تعتبر في أغلب الحالات اقتصاديات فتية بدأت تنمو بعد خروج الدول المستعمرة، وكان لها وقعا كبيرا على المؤسسات التي لا تستطيع الصمود أمام حدة المنافسة، أي في ظل ظهور منافسين أجانب سواء منافسة مباشرة أو من خلال المنتجات البديلة التي تدخل عن طريق المبادلات التجارية الدولية<sup>2</sup>. فالمؤسسات في هذه الظروف مجبرة على تبني تسييرا استراتيجيا يضمن لها تحقيق أهدافها من جهة والتأقلم مع المحيط الخارجي وما يشمله من تعقيدات وتحولات من جهة أخرى. وهذا لا يتم إلا من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أي القيام بالتشخيص الداخلي، وحصص الفرص المتاحة والتهديدات المواجهة، أي تحليل المحيط الخارجي وهذا من أجل الوصول إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل.

تمتلك المؤسسة من أجل التطوير أو مواجهة المنافسة العديد من الخيارات، فيمكنها أن تحتفظ بنفس النشاط ومع ذلك تبحث على أسواق جديدة، سواء كان ذلك محليا أو دوليا، لكنها في هذه الحالة لا تمتلك معلومات كافية عن هذه الأسواق، أو قد تكون تكاليف التسويق مرتفعة مقارنة مع الأرباح المنتظرة، كما يمكنها أن تقوم بتتويج منتجاتها أو تنويع نشاطاتها وهي في هذه الحالة أيضا قد تفتقر إلى الموارد اللازمة من أجل تبني هذه الإستراتيجية.

كما يمكن للمؤسسة أن تواجه نظيراتها عن طريق التميز<sup>3</sup> أو بمعنى آخر المؤسسة هي الوحيدة في السوق التي تمتلك خصائص معينة من أجل تلبية حاجات زبائنها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> F. BEAU, « Entre IE, guerre et patriotisme économiques : la frontière est floue... » problèmes économiques, 30 janvier 2008, p11

<sup>2</sup> C. Blanc, E. Delbecque, T. Olivier, « Quand l'information devient stratégique » problèmes économiques, 30 janvier 2008, p 03

<sup>3</sup> M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p27.

يرتبط الابتكار في المؤسسات بتطور المعارف العلمية والتكنولوجية، وهو يستمد أصوله من الاكتشاف، الاختراع، ظهور أفكار جديدة، حاجة جديدة يتم التعبير عنها من قبل الزبائن، ويختلف الابتكار عن الاختراع والاكتشاف، كون أن تطبيق الابتكار في المؤسسة يتطلب تبني استراتيجيات تنظيم.

يغطي الابتكار عدة جوانب ويمكن تجسيده من خلال تصنيع منتج أو خدمة جديدة أو تحسين تلك القديمة، كما يمكن أن يتم من خلال إدخال شكل جديد لتنظيم مهام ووظائف الأفراد في المؤسسة، كما هناك شكل آخر للابتكار ويكون عن طريق مباشرة طرق جديدة في التصور، الإنتاج والتوزيع، بحيث أن اختيار أي شكل من هذه الأشكال يركز بالدرجة الأولى على درجة مخاطرة المسير<sup>1</sup>.

إن للابتكار أهمية كبيرة في تغيير طرق الإنتاج والتحرك التسويقي والتجاري<sup>2</sup>، وقد يوفر للمؤسسة ميزة عن طريق تخفيض التكاليف، كما أن له دور على مستو المحيط الاقتصادي، فمن جهة يمكن أن يؤثر على بنية المنافسة أي يؤدي إلى ظهور منافسين جدد، ومن جهة أخرى يكون له تأثير على النمو بحيث يمكن من بروز قطاعات جديدة وهذا من خلال التطبيقات التي يوفرها<sup>3</sup>. لا يتعلق الابتكار إلا بالمؤسسات الكبيرة والجامعات والدول باعتبارها تحتوي على مراكز للبحث والتطوير بل هو يتواجد بكثرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup>.

- حيث انطلاقا من سنوات الستينيات، ظهرت تكنولوجيات جديدة أساسيا والتي كان غالبا مصدرها المؤسسات الصغيرة، هذه الموجة من الابتكارات الأساسية أدت إلى عودة ظهور المؤسسات الصغيرة خلال السبعينيات والثمانينيات<sup>5</sup>.

- من جهة أخرى، فإن المستهلكين في البلدان الصناعية غيروا سلوكياتهم الاستهلاكية شيئا فشيئا خلال نفس هذه السنوات؛ حيث تشبعت الأسواق بالسلع الاستهلاكية النمطية، وبالتالي إزداد طلبهم على السلع والخدمات الأكثر تميزا، وهو ما أدى إلى ظهور ما يسمى "قرط في التجزئة". هذا أدى بدوره إلى تشجيع تضاعف المؤسسات الصغيرة المبتكرة لخدمة هذه الأسواق الصغيرة والجديدة وأيضا التموضع في هذه الفجوات من السوق.

- بالإضافة إلى ما سبق، فإن المؤسسات الكبيرة الدولية إتجهت إلى "تفكيك بنياتها"، مما أثار توليد موجات ضخمة من تسريح العمال في بعض الأحيان، وتحويل بعض الأنشطة الداخلية. إن عملية "الإستعانة بمصادر خارجية" (externalisation) فيما يخص الأنشطة أدى إلى ظهور مؤسسات صغيرة مبتكرة.

<sup>1</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, « Gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997, p 285

<sup>2</sup> C. Blanc, E. Delbecque, T. Olivier Op cit., p3

<sup>3</sup> R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre », Dunod, Paris, 2005, pp 226-227.

<sup>4</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996, p 35

<sup>5</sup> Ibid, p14

- بصفة عامة، فإن الهياكل الحالية للأسواق الرأسمالية أصبحت أكثر تعقيدا. في العديد من الصناعات، حيث يُلاحظ تصاعد في شبكات المؤسسات المترابطة فيما بينها عن طريق علاقات أعمال ("مبادلات")، متخصصة وابتكارية<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق فقد أظهرت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية في القطاعات سريعة التغير أنه على مستوى 34 قطاع، قامت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالابتكار، في 14 حالة أكثر من المؤسسات الكبيرة، كما بينت دراسة أخرى في إيطاليا أكثر شمولية تم إنجازها في سنة 1989 من طرف مكتب الإحصاء أن أكثر من 60% من الم.ص.م (من 20 إلى 500 عامل) أكدت ممارستها للابتكار طيلة السنة<sup>2</sup>.

كما أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها في تنمية اقتصاديات الدول المتطورة، ويظهر ذلك من خلال مساهمتها في رفع الناتج الداخلي الخام، المشاركة في رفع القيمة المضافة، كما تمكن من رفع مستوى الصادرات، بالإضافة إلى أنها تستعمل كوسيلة فعالة في القضاء على البطالة، كما أنها تشارك في تحقيق التوازن الجهوي.

إن تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة في البلاد، ارتبط بتحول الجزائر نحو اقتصاد السوق والذي نجم عنه فتح المجال أمام المستثمرين الخواص، وما تزامن معه من تحرير التجارة الخارجية وارتفاع حجم الاستثمار الأجنبي المباشر، وكل هذا كان له انعكاس على هذه الفئة من المؤسسات، بحيث صارت في وضعيات هشة متأثرة بالمنافسة الدولية، أي توفر الأسواق المحلية على منتجات أجنبية ذات جودة عالية، وأخرى ذات أسعار منخفضة.

باعتبار أن أغلب الم.ص.م تشتكي قلة الموارد المالية فلا يمكنها تبني استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف، ولا التركيز المبني على التكاليف، لكن يمكنها التميز عن الأخرى وهذا لمواجهة المنافسة المحلية والدولية وتحقيق الأهداف، طبعاً هذا لا يتم إلى من خلال تبني استراتيجيات الابتكار، ويتم هذا الأخير داخليا أو بالاستعانة بأطراف خارجية.

نظرا لأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة والدولة فنجد أن هذه الأخيرة اتخذت سلسلة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تؤدي إلى النهوض بالابتكار داخل هذا النوع من المؤسسات والبدائية كانت بإنشاء وزارة معنية، ومن تم إنشاء حاضنات<sup>3</sup> والتي من بين أهدافها تشجيع ظهور مشاريع مبدعة، ومن أجل تحفيز الابتكار أيضا لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بادرت الدولة

<sup>1</sup> Ibid, p14-15

<sup>2</sup> Ibid, p 43

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-78 بتاريخ 24 ذو الحجة 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003 والمتعلق بقانون النموذجي لحاضنات المؤسسات: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 13 : 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فيفري 2003.

إلى تأسيس جائزة وطنية تخصص لأحسن ابتكار<sup>1</sup>، وبالإضافة إلى هذا تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الم.ص.م، فنجد من بين مهامها ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وهذا بالتواصل مع الهيئات والتنظيمات المعنية. أما بالنسبة للبرامج فنجد أن البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حث على تحسين تنافسية هذا النوع من المؤسسات على مستوى السعر والجودة والابتكار مع إدماجها على المستوى الدولي.

## 1- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق ذكره، هناك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتبنى إستراتيجية الابتكار وفقا لخصائصها وقدراتها المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق أهدافها. وفي هذا الإطار نطرح الإشكالية الأساسية التالية:

"ما هي العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر؟"

ويتم التطرق لهذه الإشكالية، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

ما هو واقع التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التنافسية؟

ما هو واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

لماذا تتجه بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإبتكار دون غيرها؟ هل يرجع هذا إلى قوى داخلية أم إلى عوامل خارجية أم إلى خصائص المقاول؟

هل يمكن الاستفادة من تجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رسم ملامح نموذج للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبدعة؟

## 2- الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** للمتغيرات المستقلة (سلوك المقاول تجاه الابتكار/ عوامل تنظيمية/ عوامل بشرية/ مصادر المعلومات/ التعاون/ المنافسة/ الدعم الحكومي) مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

**الفرضية الفرعية الاولى:** لسلوك المقاول تجاه الابتكار أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** للعوامل التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08-323 بتاريخ 14 شوال 1429 الموافق ل 14 أكتوبر 2008 والمتعلق بتأسيس جائزة وطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تحديد الشروط والطرق : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 60 : 19 شوال 1429 الموافق ل 19 أكتوبر 2008.

الفرضية الفرعية الثالثة: للعوامل البشرية أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لمصادر المعلومات أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: للتعاون أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

الفرضية السادسة: للمنافسة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

الفرضية الفرعية السابعة: للدعم الحكومي أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

### 3- أهداف البحث:

- محاولة تقديم عناصر الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة من خلال بحث وتحليل الفرضيات؛
- محاولة دراسة مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري من خلال دراسة مختلف المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بهذه الفئة؛
- أهمية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية في ظل تعقيدات المحيط؛
- علاقة الإبتكار بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- دراسة أثر هذه العوامل على الابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- محاولة صياغة نموذج للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر.

### 4- مبررات اختيار البحث:

- اعتباره يندرج في سياق اهتماماتي؛
- توجه الجزائر في الفترة الأخيرة نحو اقتصاد السوق وفتح المجال أمام المستثمرين الخواص والأجانب.
- تطور الإطار التنظيمي والقانوني المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المؤسسات الصغيرة تشكل جزءا كبيرا من النسيج الاقتصادي في الجزائر؛
- إنشاء العديد من الهيئات الخاصة لتشجيع إنشاء وتطوير وترقية الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تسطير برامج تأهيل.

### 5 - أهمية البحث:

- تحديد مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

- تسليط الضوء على التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتطورة، وإمكانية الاستفادة من ذلك في الواقع الجزائري؛
- دراسة الابتكار من خلال تحليل كل من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، لتحديد نموذج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أجل تأهيل المؤسسات التي لديها رغبة في تبني استراتيجيات الابتكار؛
- معرفة الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي تقف حائلا أمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند محاولتها اختيار الابتكار كبديل استراتيجي لمواجهة المنافسة؛

## 6- الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت جوانب متعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، وبالابتكار من جهة أخرى، ففي مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

" دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، سنة 2015، من إعداد الباحث حجاج عبد الرؤوف ، حيث كان الهدف منها هو إظهار دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عن طريق دراسة العلاقة بين مختلف أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، حيث وقع الاختيار على مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية .

توصلت الدراسة إلى أن ثمة مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية وأخرى خارجية، والعلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة فإنه تم التوصل إلى أن درجة التأثير تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية .

"الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية" رسالة دكتوراه من إعداد الباحث كربالي بغداد، جامعة وهران، 2004: بحيث تناول فيها الباحث مكانة الإبداع في المؤسسة الجزائرية في ظل انفتاح السوق وتم ذلك من خلال دراسة عينة من المؤسسات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، المتواجدة في ولايات مختلفة من الوطن.

"السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الدوافع والمحددات" رسالة دكتوراه ، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، سنة 2016-2017 من إعداد الباحث بلال زويوش، والتي قامت بدراسة النشاط الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحليل قدرتها على الابتكار وتقديم أهم العوامل التي تساهم وبشكل كبير في تبني الابتكار مع تحليل السلوك الابتكاري

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة دوافعه ومحدداته، وكذا مكانة الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دعم تنافسيتها.

حيث تناول الجانب التطبيقي دراسة العلاقة بين مجموع المحددات والدوافع الابتكارية مع السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الصناعات التحويلية، وتطرفت إلى جملة المعوقات التي تواجه هذه المؤسسات في سعيها نحو الابتكار. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة توفر نشاط البحث والتطوير الداخلي، والتعاون بين المؤسسات في مجال تطوير الابتكارات، إضافة إلى انسياب المعلومات وزيادة التراكم المعرفي للمؤسسات، من أجل تنمية وترقية نشاط الابتكار والبحث والتطوير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### "Les déterminants de l'innovation : une analyse comparative service/industrie à partir des formes d'innovation développées"

مقال للباحث " Michelle Mongo " والذي تناول تأثير محددات الابتكار على القدرة على الابتكار وعلى أشكال الابتكار (التكنولوجية وغير التكنولوجية) المتطورة ومقارنة السلوكيات داخل قطاعي الخدمات والصناعة. حيث تم أخذ البيانات من مسح الاتحاد للابتكار CIS2008. ولقد تم استخدام النموذج بروبت مع مجموعة مختارة من الإطار الذي اقترحه هيكرمان (1979) وصقله كل من Van de Ven و Van Praag سنة 1981. فقد أظهرت النتائج أن محددات القدرة على الابتكار متشابهة داخل الخدمات والصناعة ، حيث يتم شرح الاختلافات أكثر من خلال الأهمية النسبية لمختلف أشكال الابتكار المتطورة. تثير هذه النتائج مسألة أهمية سياسات الابتكار الحالية ، والتي تهدف أساسا إلى تعزيز البحث والتطوير .

### "Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, Cas des "

entreprises Algériennes", رسالة دكتوراه، من إعداد الباحثة "براشد وفاء"، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان السنة الجامعية 2014-2015، انصبت الدراسة حول معرفة مدى تأثير كل من المقال، المهارات البشرية، القدرات المالية، التعامل مع المحيط الخارجي، حدة المنافسة بالإضافة إلى البحث والتطوير على قدرات المؤسسة على الابتكار، وتم إختبار نموذج الدراسة ميدانيا من خلال توزيع الاستبيان على 118 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. فبعد التحليل الاستكشافي والتأكيدي، خلصت الدراسة إلى تأكيد أن كل من المقال والقدرات المالية تؤثر بشكل كبير على إمكانية المؤسسة على الابتكار.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو أنها تمحورت حول المؤسسات المبتكرة فقط، ولم تشمل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى يتسنى لنا ضمان تواجد الابتكار لدى هذه المؤسسات، ومن ثم قياس العوامل المؤثر على تواجده لديها، ولقد عمدنا إلى هذا لأن تصور

الابتكار قد يختلف من مدير مؤسسة فهناك من يجيب أن لديه ابتكار بمجرد توصله إلى فكرة رغم عدم تطبيقها.

## 7 - المنهجية:

للإجابة على الإشكالية وتبعاً لطبيعة الدراسة سوف نلجأ في الجانب النظري إلى استعمال الطريقة الوصفية من أجل سرد المفاهيم والوقائع الخاصة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وكذا المفاهيم المتعلقة بالابتكار في هذا النوع من المؤسسات معتمداً في ذلك على طريقة تحليل النتائج. أما في الجزء التطبيقي نقوم بعرض الوسائل الرياضية المستعملة لمعالجة المعطيات الكمية إلى غاية الوصول إلى الهدف المطلوب، معتمدين على الاستقراء، التحليل، والاستنتاج وفق الطرق العلمية، محاولين رسم ملامح نموذج المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبدعة. ومن أجل إنجاز عملنا سوف نعتمد على ما يلي:

- الكتب، المداخلات في الملتقيات، المقالات، رسائل الدكتوراه ومختلف البحوث المتعلقة بالموضوع؛
- النصوص القانونية والتنظيمية؛
- التقارير، كتلك المتعلقة بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار؛ والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي؛
- المصادر الإلكترونية.

## 8 - تقسيمات البحث:

سوف يتضمن البحث خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول: لمحة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** يهدف إلى تقديم لمحة عن تطور النظريات المتعلقة بالتسيير والتنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقديم مختلف التعاريف الكمية والنوعية لهذا النوع من المؤسسات، مع إبراز خصائص التسيير الاستراتيجي لها.

**الفصل الثاني: عموميات حول الابتكار** ونطمح من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم التي لها صلة بالابتكار كالأبداع والتحسين، والاختراع، وعرض أهم أنواع الابتكار خاصة من حيث طبيعة المخرجات ومن حيث درجته، وفي الأخير سنتطرق إلى خصائص الابتكار في المنظمة؛



الفصل الثالث: محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونعمد من خلاله إلى تحديد أهم المحددات أي العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي عوامل داخلية، وخارجية وأخرى متعلقة بالمقاول.

الفصل الرابع: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظام الابتكار في الجزائر والهدف منه هو تسليط الضوء على واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والذي يمكن إدراكه من خلال مختلف هيئات وبرامج الدعم والمرافقة، وواقع نظام الابتكار خاصة إطار البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي ينشط فيه هذا النوع من المؤسسات.

الفصل الخامس: دراسة قياسية لمحددات الابتكار لعينة الدراسة يتمثل في دراسة نتائج استبيان يوزع على افراد عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والتي شاركت في الجائزة الوطنية للإبتكار والهدف منه هو اختبار صحة الفرضيات، مع تحديد أثر كل عامل من العوامل على الابتكار.

# الفصل الأول

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتسيير الإستراتيجي

## تمهيد:

إن تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم كبير في الفترة الأخيرة، سببه فشل العديد من الشركات الكبيرة والتي طالما اعتبرت محركا للتنمية الاقتصادية<sup>1</sup> من جهة، وإلى تطور العلاقات التنظيمية ما بين المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة<sup>2</sup> من جهة أخرى، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الفئة من المؤسسات تتميز بخصائص تسهل عملية إنشائها وتكيفها. حيث وبالرغم من أن هذا النوع من المؤسسات، قد أكد أهميته في تحقيق التنمية لدى العديد من البلدان، وعلى الرغم من أن هناك إجماع من طرف السلطات العمومية، والباحثين حول الدور الاجتماعي والاقتصادي الذي يؤديه، إلا أنه ثمة تباين بين كتاب علوم التسيير لدى دراستهم له، ما أدى إلى ظهور تيارات مختلفة، يتميز كل منها بخواص ومبادئ، فمنها من اختلف اختلافا شديدا، ومنها من كمل التيار الذي يسبقه معالجا للنقائص.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في الواقع، ليس هناك تعريف موحد وشامل له، إذ تختلف التعريفات من قارة إلى أخرى، وداخل نفس القارة تختلف التعريفات من دولة إلى أخرى، بل قد تختلف داخل نفس الدولة من برنامج أو من هيئة إلى أخرى.

وفي نفس السياق قد تلجأ أغلب الدول إلى تقديم الدعم المالي، والمعنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا الدعم لا يجدي نفعاً إذا لم يكن هناك تسيير استراتيجي، يجعل هذه الوحدة قادرة على الاستمرار في ظل تعدد المتغيرات المحلية والدولية.

وبناءً على هذا سنحاول في هذا الفصل، الإجابة في المبحث الأول، على السؤال التالي:

ما هي أهم المذاهب التي ظهرت لدراسة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال التسيير ؟

أما في المبحث الثاني، سنتناول أسباب صعوبة تقديم تعريف موحد وشامل وكذا أهم التعريفات المقدمة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من الناحية الكمية والنوعية.

و في المبحث الأخير سنتطرق إلى التسيير الاستراتيجي للمؤسسات وكذا أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> Alternatives économique, N°224, avril 2004, p 11

<sup>2</sup> C. FOURCADE, « Petite entreprise et développement local », éditions, ESKA, paris, 1991 p 8 -9

### المبحث الأول: نظرة علوم التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

منذ أكثر من خمسة وعشرين عاما، لم تتوقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن التهيكل في مجال البحوث، ويظهر ذلك جليا من خلال زيادة عدد المؤتمرات، إنشاء الجمعيات، وانتشار المجالات المتخصصة في هذا المجال، حيث يعلل توراس تطور الاهتمام بهذه الفئة من المؤسسات بثلاثة أسباب:

1. التبرير التجريبي: حيث تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في معظم إقتصادات الدول ( فهي تمثل 99% من الشركات).
  2. التبرير المنهجي: نظرا لصغر حجمها، غالبا ما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوحدة إنتاجية يتم التعرف على الظواهر التي تحدث فيها بسهولة، وهي كمكان للبحث مناسب للحصول على جميع المعلومات، فبحكم امتلاك المسير لمسؤولية على جميع الوظائف في المؤسسة، يمكن من تقليل الوقت المخصص للبحث.
  3. التبرير النظري: ومن مظاهره ظهور العديد من النظريات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من بينها: دور المقاولاتية، نظرية الفجوات، والانتقادات الموجهة للاقتصاديات السلمية، الحاجة إلى المرونة وتغيرات أنظمة الإنتاج.
- و في هذا الإطار يطرح توراس عدة أسئلة أهمها: مكانة دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في علوم التسيير، وعن الأسس النظرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة، عند اعتبار المشاريع الصغيرة والمتوسطة كموضوع و/ أو مجال للبحث، وللإجابة عنها، يبين المؤلف مختلف التيارات التي تطرقت للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول : البدايات (1965-1975): أسس التقسيم تبعا للحجم.

إهتمت الدراسات في البداية بعامل الحجم كمييار لتقسيم المؤسسات، وعليه قبل اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمنظمات ذوات خصوصيات، فلا بد من إظهار أن الحجم ليس عاملا حيايدا من الناحية التنظيمية، حيث في نفس الصدد يرى بروكسبنك<sup>2</sup> Brooksbank بأنه قبل تعريف المؤسسة الصغيرة يجب الإجابة على السؤالين التاليين: ماذا نعني بالحجم وكيف يمكن قياسه؟ أين تقع الحدود الحرجة ما بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ؟

<sup>1</sup> O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p17

<sup>2</sup> R BROOKSBANK, "Defining the small business : a new classification of company size", entrepreneurship and regional development, n°3, 1991, p. 17-31 in O. TORRES, ibid, p20

### 1.1 تحديد تأثير الحجم

لقد أكدت العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حسب توراس ، على غرار دراسة مدرسة أستون (école Aston) وكل من دراستي بلو BLAU ومانزبيرغ Mintzberg بأنه هناك تأثير للحجم على هيكل المنظمة، فتبعاً لهؤلاء المؤلفين يمكن القول بأن الخصائص التنظيمية للمؤسسات تختلف اختلافاً كبيراً تبعاً للحجم.

لكن لا بد أن لا يؤدي هذا التوافق بين الكتاب إلى إحداث بعض التضليل، فمن جهة، هناك العديد من الفروق الدقيقة بين هذه الدراسات من ناحية تفاصيل التدابير المتخذة، ومن حيث تكوين عينات الدراسة، والتي من شأنها أن تجعل تعميم النتائج أمراً خطيراً، ومن جهة أخرى لأن بعض الدراسات التجريبية لم تؤد إلى تأكيد دور الحجم في هيكل المؤسسة.<sup>1</sup> حيث أن فحص الدراسات المتعلقة بأثر الحجم على الهيكل التنظيمي للمنظمة، يظهر وجود تيارين في هذا المجال (الشكل رقم 01) وهما:

- **التيار الشمولي:** ومن بين رواده هال وآخرين (Hall et al)، هيكسون (Hickson) إذ يقوم هذا التيار على اعتبار الحجم كمتغير تنبؤي بامتياز، بما أن له أهمية بالغة تفوق أهمية أي متغير آخر في تحديد هيكل المؤسسة، أي أن أهمية الحجم في تحديد بنية المؤسسة هي أهمية مطلقة.

و من الناحية التجريبية يتميز هذا التيار، بأنه مهما كانت عينة الدراسة غير متجانسة من حيث الوحدات، أو مهما اختلف أنواع المنظمات التي تضمها عينة الدراسة، فإن للحجم تأثير على جميع عناصر هذه العينة، وباختصار يمكن القول بأن أثر الحجم هو أثر شامل.<sup>2</sup>

- **التيار الظرفي :** من بين مؤيدي هذا التيار كيمبرلي (Kimberly)، والذي يقترح تبني مقارنة ظرفية لدور الحجم على البنية الهيكلية، وهذا عن طريق البحث عن الشروط التي من خلالها يمكن أن يتغير هذا الدور، أو بمعنى آخر فإن أثر الحجم على الهيكل التنظيمي، يتغير تبعاً لنوع المنظمة، وبالتالي فإنه من المهم تحديد هذه السياقات المختلفة.

و من بين إيجابيات هذه المقاربة، أنها تسهل توضيح أثر الحجم والذي قد يمكن تضليله من خلال الآثار الناتجة عن الاختلاف ما بين أنواع المنظمات، كما هو في التيار الشمولي، وإذا كان هذا الأخير يقوم على الأهمية المطلقة للحجم، فالتيار الظرفي يعتبر أن للحجم دوراً وأهمية نسبيتين على هيكل المنظمة.

بالإضافة إلى كل هذا، تستند الدراسات التجريبية لذات التيار إلى تشكيل عينات تكون فيها المؤسسات تنتمي إلى نوع واحد فقط (إما مستشفيات، مدارس، أو مؤسسات عمومية أو...)، أي أن

<sup>1</sup> A. DESREUMAUX, "Structures d'entreprise", Paris, Éditions Vuibert gestion, 1992, 334 p. in O. TORRES, op.cit, p 95

<sup>2</sup> O. TORRES, op.cit, p21.

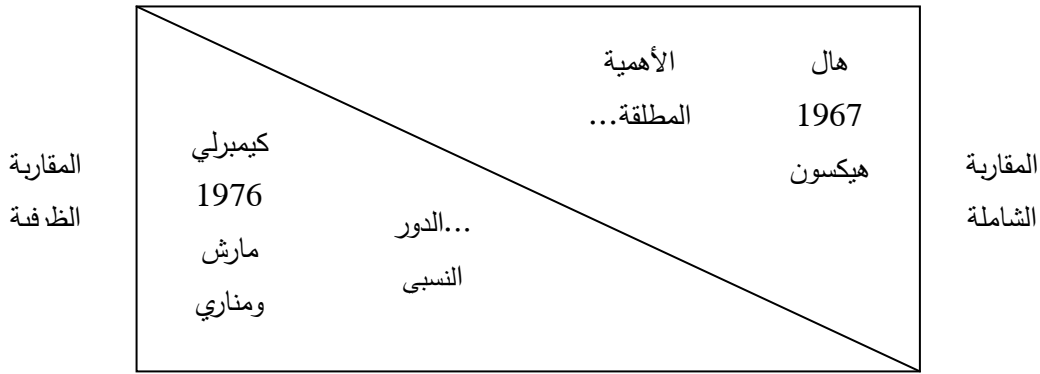
نظرية المنظمات تقوم على الدراسات التجريبية التي تؤسس فيها العينة على نوع معين من المنظمة، والتي يتم اختبارها وتأكيداها على أنواع أخرى من المنظمات<sup>1</sup>.

ومن بين سلبيات هذا التيار، صعوبة تحديد نوع المنظمة المراد دراستها لأن هناك عدة أنواع ممكنة داخل الصنف الواحد، وكذا صعوبة تحديد درجة تجانس وحدات العينة فيما بينها، وعليه فإن تشكيل عينة على المستوى التجريبي في هذا الغرض تبدو صعبة نوعا ما، وقد تؤدي بالباحث إلى الزيادة المفرطة لعدد معايير الاختيار، وفي هذه الحالة تمثل خطرا قد يؤدي إلى استحالة المقارنة بين منطمتين بحجة أنهما لا يقدمان أي فرق، وفي الحالات القصوى، تصبح كل مؤسسة عبارة عن حالة خاصة، وبالتالي لا يمكن التعميم.

إذن كلتا التيارين -الشمولي والظرفي - يوليان **أهمية لعامل الحجم** فالأول يولي لهذا الأخير أهمية مطلقة، والتيار الثاني يعطي له أهمية ظرفية<sup>2</sup>.

**الشكل رقم (01):** مختلف تيارات تحليل أثر الحجم

أثر الحجم



Source: O. TORRES, PME De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998, p 23

حسب توراس إذا افترض أنه قد تم التوصل إلى حل لمشكل قياس الحجم، فيبقى المشكل المطروح هو تحديد العتبة التي عندها يقوم الباحث بتقسيم المؤسسات، وهذا للتفريق بينها من حيث الحجم. أو بمعنى آخر تحديد بدقة الحدود الحرجة، التي تفصل بين عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعالم المؤسسات الكبيرة، ومن أجل هذا من المفروض أن لا يُعتبر الحجم مجرد عامل فقط يمكن من خلاله قياس التأثير بالاعتماد على تحاليل ساكنة مقارنة، ولكن يجب اعتباره كمتغير يمكن إدراكه من خلال النماذج الديناميكية، وهذا عن طريق سلسلة من الأبحاث التي يجب تخصيصها لدراسة نمو المؤسسة مع اقتراح نمذجتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> O. TORRES, idem.

<sup>2</sup> Ibid, p23.

<sup>3</sup> Ibid, p23-24

**1.2 تحديد الحدود الحرجة:**

في بداية السبعينات، تطور تيار بحث مشترك حول موضوع: نمو المؤسسة، حيث أن فكرته الأساسية، تتمحور حول توضيح الظواهر التي تحدث عند وقوع إنقطاع في المنظمة، تدريجيا عند تطورها.

حيث خلصت أغلب الأبحاث في هذا الصدد، إلى أن نمو المؤسسة ليس بظاهرة مستمرة وخطية ولكن هي منقطعة تتخللها أزمات، وتحولات، حيث يصحب التغير في درجة الحجم، تغيير في طبيعة المنظمة.

ومع ذلك، فإن الانتقالات بين كل مرحلة هي عبارة عن افتراضات ونظريات أكثر مما يمكن إثباتها على الواقع التجريبي، وهذا راجع إلى أن فترات الانتقال هي صعبة القياس. و في هذا السياق، كما هو الحال بالنسبة لأثر الحجم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة نميز تيارين لنمو المؤسسات أيضا وهما<sup>1</sup>:

**- التيار الشمولي:**

حيث حاول العديد من الباحثين المنتمين إليه كستاينمتر Steinmetz، غرينير Greiner، وبازير Basire إلى إختبار نماذج النمو تجريبيا، من أجل تحديد نموذج شمولي للعتبات الحرجة التي يتم عندها إنتقال المنظمة من درجة إلى أخرى، لكن لم يكن هناك وضوح في النتائج، وعليه لم يتم تحديد أي عتبة تحديدا دقيقا، وحتى ولو تم تحديدها لم يتم الإجماع عليها.

**- التيار الظرفي:**

بعد مرحلة البحث عن "نموذج شمولي" للنمو، اتجهت البحوث فيما بعد، إلى النظر في تأثير الظروف على مسار توسيع المؤسسة، ومن مؤيدي هذا التيار نجد كل من كازنجيان Kazanjian، بيرلي وويستيد Birley et Westhead، غودنير Godener، حيث يرون أنه ليس ثمة نموذج شمولي للنمو، ولكن هناك العديد من النماذج والتي تكون كيفية حسب حالات خاصة، وبمعنى آخر، كل مؤسسة تتبع مسارها الخاص في النمو.

و عليه مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الأعمال حول الحجم والنمو، ساعدت على ظهور أسس البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما أنها تقوم على تقسيم حسب معيار الحجم.

**المطلب الثاني: أسس البحث (1975-1985):**

ظهر منذ منتصف السبعينيات وبالتزامن، تيارين مختلفين متخصصين في التحليل المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من جهة، تيار الخصوصية والذي كان مشروعه تسليط الضوء على خصائص المؤسسات الصغيرة، واقتراح نظرية خاصة بالمنظمة-المؤسسة الصغيرة

<sup>1</sup> O. TORRES, op.cit, pp 25-27

والمتوسطة، حيث تعتبر هذه الأخيرة في ظل هذا التيار كموضوعا للبحث، ومن جهة أخرى، تيار التنوع والذي حاول تقديم أنماط لترتيب وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المتجانسة، فتنبعا لهذا التيار، تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال للبحث<sup>1</sup>.

## 2.1 تيار الخصوصية (1975-1985):

قبل السبعينيات، لم تؤخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعين الاعتبار عل أنها موضوع بحث، وإنما تم تناولها كإشكالية من الإشكاليات، وهذا ما أدى إلى طمس خصائصها، لكن في أواخر السبعينيات، أخذ البحث في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منحىً جديداً، حيث لم تصبح هذه الأخيرة كنموذج مصغر للمؤسسة الكبيرة، ولكنها كمؤسسة يمكن إقران بها خصائص: إذن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر خصوصية، وأصبحت شيئاً فشيئاً، تمثل موضوع بحث، لكن هذا الأخير كان نسبياً، بما أنه لا يقدر على تقديم أدلة تخصص هذا النوع من المؤسسات، إلا من خلال إجراء دراسات مقارنة بينها وبين المؤسسات الكبيرة، بعبارة أخرى، فإن أطروحة خصوصية المؤسسة الصغيرة، استندت إلى الفروق الناتجة عن مقارنتها مع المؤسسات الكبيرة، حيث يمكن أن يشكل كل من تعدد وشدة الفروق التي يتم تحديدها بين المؤسسة الصغيرة والمؤسسة الكبيرة، علامات مقبولة لجعل هاتين الأخيرتين موضوعين ذوا طبيعة مختلفة<sup>2</sup>.

في نفس الصدد، نجد أن بنروز Penrose في عام 1959 كتب ما يلي: "إن النمو قد غير بشكل جذري وظائف الإدارة والهيكل الإداري الأساسي، مما أدى إلى تغيير عميق في طبيعة المنظمة ذاتها، حيث أن فروق الهيكل الإداري بين المؤسسات الصغيرة جداً والمؤسسات الكبيرة جداً، هي في غاية الأهمية في كثير من النواحي، ولذا من الصعب أن نتصور أن كلا النوعين ينتميان إلى نفس الجنس"<sup>3</sup>. وفي نفس السياق، ذكر لوكليرك Leclerc أنه: "عندما ننظر بدقة إلى هذا الكيان- المؤسسة الصغيرة-، نلاحظ قبل كل شيء، أنه لا يمكن فهمه، إلا من خلال اختلافه مع المؤسسات الكبيرة ..."<sup>4</sup>.

ومما سبق، لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا مجرد موضوع بحث نسبي، لأن إثبات خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليست حجة في حد ذاتها، ولكن هي مرتبطة بما يميزها عن المؤسسة الكبيرة، فمن خلال الأهمية البالغة التي أوليت لمعيار الحجم، وبالنظر إلى أن

<sup>1</sup> O. TORRES, *ibid*, p27-28

<sup>2</sup> *Ibid*, p28

<sup>3</sup> E.T PENROSE, *The Theory of the Growth of the firm*, Oxford, Basic Blackwell. 1959, . in O. TORRES, *idem*.

<sup>4</sup> Y. LECLERC, "De la sous-traitance au partenariat : le Japon, "modèle" de référence ?, communication au colloque TETRA sur le thème "La PME : objet de recherche pertinent ?", 30-31 mai 1990, Lyon. . in O. TORRES, *idem*, p28



هذا العامل يسبب تغييرات في طبيعة المؤسسات، يمكن استخلاص بأن المؤسسات الصغيرة لها خصوصية.

الشكل رقم (02): تيار الخصوصية



Source :O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p 29

وإذا كانت الأعمال المرتبطة بالحجم، تمثل الأسس النظرية التي يُعتمد عليها في تطوير البحث في مجال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فإن معيار الحجم يمكن فقط من تصنيف المؤسسات ولا يمكن من حل مشكل تحديد فئات متجانسة من المؤسسات، التي تساعد على تقديم تعريف موحد وشمولي كما دعا إليه العديد من المؤلفين على غرار، هيرتز Hertz الذي يرى أنه: "... إذا سلمنا بأن المؤسسة الصغيرة عبارة عن مفهوم، وليس أنها مجرد مؤسسة بنموذج مصغر، فيصبح من الممكن إعطاؤها تعريف موحد، وأن المفهوم يجب أن يُعرف بأسلوب شمولي...".<sup>1</sup> تبعا لتصور هيرتز، يمكن القول بأنه بات من الضروري توفير الصياغة المفاهيمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهو ما اتجهت إليه الأبحاث في هذا المجال، فحسب مارشني Marchesnay فقد: "انتقلت الأعمال من مرحلة رؤية ظاهرة المؤسسة الصغيرة، التي يُنظر إليها كهيئة خصوصية في الرأسمالية، إلى مرحلة التقسيم والفصل، حيث أن الواقع يتم تصوره من خلال النموذج المثالي للمؤسسة الممثلة"<sup>2</sup>.

حيث أنه على الرغم من عدم تجانس عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يؤكد كل مؤلف على وجود سمات مشتركة بينها، لأنها تشكل الثوابت التي هي أساس خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن المتمعن في نظرية المنظمات يجد أنها قد تم تخصيصها إلى حد الساعة، لدراسة المؤسسات الكبيرة، لذا وفي منتصف السبعينات اتجه العديد من الكتاب، إلى النظر في موضوع تجاهل هذه النظريات لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه أضحي من المناسب اقتراح نظريات

<sup>1</sup> L. HERTZ, *In search of a small business definition ; an exploration of the small-business definitions of U.S, the U.K., Israël and the People's Republic of China*, Washington, University Press of America, 1982, 454p . in O. TORRES, op.cit, p29

<sup>2</sup> M. MARCHESNAY, "Pour un modèle d'hypofirme", in *Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier*, Paris, Editions Economica, 1982, p.71-91 . in O. TORRES, idem, p29

جديدة، وأطر تحليلية جديدة، تدمج خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا الصدد، تعالت الأصوات المطالبة بهذه النظريات من خلال عناوين بعض المقالات في تلك الفترة: "من أجل نظرية المنظمة الصغيرة والمتوسطة"<sup>1</sup>، "من أجل تصنيف المؤسسة الصغيرة"<sup>2</sup>، "من أجل نموذج للمؤسسة الصغيرة"<sup>3</sup>، ولكسب التأييد أو لتقليل ردود الأفعال من المعارضين، أتى الباحثون في هذا المجال، بالحجة تلو الأخرى من أجل إضفاء الشرعية على تيار البحث والذي لم يزل في مهده.

وبالإضافة إلى كل هذا، فلا بد من النمذجة أو التصور النظري بما أنهما ضروريين، في إطار المنهجية العلمية، لأن قدرة التعميم تشكل المعيار الأكثر تمييزاً بين المعرفة العلمية، والمعرفة غير العلمية في التسيير، كما هو الحال في غيرها من التخصصات.

إلا أن هذا التيار لم يسلم من الانتقادات والتي يمكن حصرها في ما يلي:

- يقوم هذا التيار فقط على ثوابت، استمراريات، واتجاهات، بالرغم من وجود عدم تجانس في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ليس هناك تعريف موحد وعالمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

- يرى البعض أن التيار يتصف بالتحديد أكثر من الظرفية؛

بشكل عام، فالباحثين في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتفقون على فكرة إنشاء عينة من المؤسسات الصغيرة الحجم لتحديد مرجع للجانب النظري، وهذا للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بالرغم من أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة الكبيرة، إلا أنها تقوم على افتراضات قوية لا يمكن إثباتها دائماً، فالانتقال من مفهوم المؤسسة الصغيرة الحجم إلى مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتم بصفة تلقائية دائماً. وحسب توراس<sup>4</sup>، تمة نوعين من الأخطاء يمكن أن تُرتكب في هذه المرحلة، خطأ من النوع الأول، يقوم على قبول عن طريق الخطأ فرضية خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لبعض المؤسسات والتي بالرغم من صغر حجمها، فهي ليست كذلك، وخطأ من النوع الثاني يتمثل في رفض بقوة من إطار صحة مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعض المؤسسات بحجة أنها كبيرة الحجم. ولهذا ومن أجل تجنب مثل هذه الأخطاء، يجب التحقق من الوجود التجريبي للخصائص النظرية، لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبعبارة أخرى، إذا كانت المعايير المتبعة لاختيار مؤسسات عينة ما، هي غالباً الحجم، فإن الخصائص النوعية، ما عدا معيار الاستقلال القانوني، لا يتم التأكد منها أبداً، ولكن

<sup>1</sup> M. GERVAIS, "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, 1978, v, 37-48

<sup>2</sup> P. CANDAU, "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 1981, p16-33

<sup>3</sup> M. MARCHESNAY, "Is small so beautiful?", *Revue d'Economie Industrielle*, n°19, 1982, p. 110-114

<sup>4</sup> O. TORRES, op.cit, p31.

يتم افتراض وجودها تجريبيا، إذن فإن أطروحة خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي فرضية يؤسسها كل باحث، من غير التحقق من وجودها التجريبي.

من كل هذا، إذا كانت أطروحة الخصوصية تتصف باستقلاليةٍ ضعيفةٍ في البحث، كونها تستلزم إجراء مقارنات لإثبات صحة إختبار خصوصيتها، فإنها في المقابل تتسم بدرجة عالية من التعميم، بما أن الأمر يتعلق بالتخلي عن النظرة التقليدية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، من أجل اقتراح **أسس نظرية جديدة**، من خلال الأعمال المستقبلية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فكما أشار ليو Léo<sup>2</sup>: "ليس صحيح ومن دون شك، اعتبار الصناعة الصغيرة والمتوسطة كنموذج لمؤسسة تتعاكس مع المؤسسة الكبيرة بطريقة نظامية... وما يميز عالم الصناعات الصغيرة والمتوسطة **عدم التجانس** ... هذا **التنوع** هو واحد من بين أبعاد ظاهرة الصناعة الصغيرة والمتوسطة، والذي قد يفسر جزء من ديناميكيتها الحالية".

في ظل هذه الظروف، أطروحة الخصوصية قد تظهر مضيقة جدا لتنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعبارة أخرى، إذا كانت أطروحة الخصوصية لديها ميزة **تجانسية المؤسسات**، فإنها تعالج بطريقة سيئة **عدم التجانس**، الذي يتضح أنه يميز عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد اعتبر كاندو<sup>3</sup> Candau، منذ عام 1981، أنه "يبدو تدريجيا مع تطوير المعارف على المؤسسات الصغيرة، أن تعدد خصائصها يجب أن يتعدى إلى حد كبير تماثلها، لذلك، فسوف تطرأ مساهمة مهمة، من خلال الدراسة التجريبية لتعدد الأشكال، التي تتبناها المؤسسات، والعمل على تقليصها في عدد محدود من الفئات، التي لديها خصائص مشتركة وتكون نسبيا متماثلة. وهذا سيكون أكثر دلالة بكثير من محاولة صياغة قوانين، ترمي إلى تطبيقها على **جميع المنظمات**، بالرغم من أنها قابلة لتشكيل عوالم منفصلة، أو بإمكانها إنشاء أنماط مسبقة، معيارية، مع تميزها بقوة تفسيرية ضعيفة".

أيضا، بالتوازي مع محاولات التعميمات النظرية للتيار الذي يرى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كموضوع للبحث، فقد تم إجراء العديد من الأعمال التجريبية، من أجل الفهم الجيد للتنوع في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إدراج أنماط من المؤسسات ضمن فئات حسب الحجم وهو ما سنراه فيما يلي.

## 2.2 تيار التنوع (1975-1985):

غالبا ما يتم اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككتلة متجانسة، بمجرد تعارضها مع المؤسسات الكبيرة، ويكون هذا الفرق أكثر صحة عندما تقتصر المقارنة على أخذ فقط الحالات

<sup>1</sup>النظرة التقليدية تُعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسات كبيرة بحجم أصغر.

<sup>2</sup>P. Y. LEO, , "Les milieux régionaux de PMI : une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, 1987, p. 423-437. . in O. TORRES, ibid, p32.

<sup>3</sup> P. CANDAU, , op.cit , p16

القصوى، ولكن عندما يتم الاهتمام فقط بفئة المؤسسات الصغيرة، يبدو من الصعب إن لم يكن من المستحيل تجميعها في نموذج وحيد.

فإنظرًا لتنوع مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مجال)، لا يمكن إجراء أي تعميم، وكل شيء يرتبط بالسياق. حيث يُعتبر هذا النوع من المؤسسات كمجموعة غير متجانسة للغاية من أجل أن تستجيب لمحاولة التعميم، وعليه إذا كان تيار الخصوصية يقوم على أنه "كلما كان حجم المؤسسة صغيرا، كلما كانت هذه الأخيرة خصوصية" فإنه يتعلق فقط باتجاه، وفي ظل هذه الظروف، لا تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كنوع متجانس، ولكن هي عبارة عن تسمية مناسبة، تشير إلى حقيقة متعددة، قابلة لأن تتنوع حسب: النشاط، شكل الملكية، الاستراتيجيات المتبناة، أساليب التسيير...

فتبعا لجوليان Julien<sup>1</sup>: "نحن نعلم أنه من الصعب الحديث عن نظرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما أنها غير متجانسة للغاية.... لذلك لا يمكننا الإفلات من مقارنة الظرفية". وفي نفس السياق يرى، ماهيي دو بوازولوندا (Mahe de Boislandelle)<sup>2</sup>، أن "عملية التنظير<sup>3</sup> هي صعبة وخطيرة لأنها تتعلق بالأخص، بفهم التنوع والظرفية". نجد أن هذا المقترح ما هو إلا نقيض لما جاء به هيرتز والذي يدعو إلى، تقديم تعريف عالمي موحد ووحيد لمفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

في ظل هذا، لا بد من تحديد جميع العوامل الظرفية التي تمارس أثرا على طبيعة المنظمة، لكن بعض النماذج في هذا الصدد، تبالغ في المقارنة الظرفية، حيث أن تعدد العوامل المأخوذة بعين الاعتبار يشكل حاجزا لإعداد إطار مرجعي عام، وعليه فإن توراس<sup>4</sup> يرى أن عدم واقعية النماذج الشمولية لتيار الخصوصية، تعارضها الواقعية الفائقة للمقاربات الظرفية، خاصة في حالة اعتبار هذه الأخيرة أن كل مؤسسة هي حالة فريدة من نوعها، وبالتالي يصبح من المستحيل تعميم واقتراح نظرية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

لذا من أجل تفادي وجود عدد كبير جدا من المجموعات المختلفة، لا بد من اتخاذ أحد الحلين:

- الاقتصار فقط على العوامل الأكثر تأثيرا، مع صياغة أنماط تقتصر على جانب محدد؛
- إعتبار أن بعض المجموعات تكون أكثر احتمالا من غيرها (فرضية التطابق)، وعليه فإن مختلف الأنماط التي تم إعدادها تمثل تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

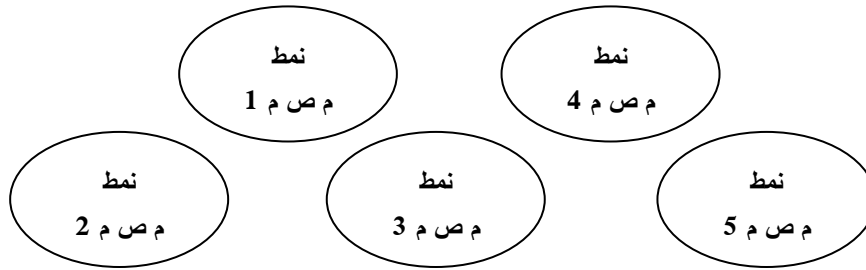
<sup>1</sup>P.A. JULIEN, (sous la direction de), "Les PME : bilan et perspectives", Paris, Ed Economica, 1994, 352p. . in O. TORRES, op.cit, p34

<sup>2</sup> H. MAHE DE BOISLANDELLE, , "Esquisse d'une théorisation de la GRH de la PME", communication au congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994, p. 259-269. in O. TORRES, ibid, p34

<sup>3</sup> Théorisation

<sup>4</sup> O. TORRES, idem, p34

الشكل رقم (03): تيار التنوع



Source :O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p35

حسب الجدول رقم (01)، فإن تيار التنوع يضم الخصائص المعاكسة، لتلك التي يتميز بها تيار الخصوصية.

الجدول (01) مقارنة بين تيار الخصوصية وتيار التنوع

تيار التنوع	تيار الخصوصية	
م ص م عبارة عن مجال بحث يشمل العديد من الأنماط	م ص م عبارة عن موضوع بحث	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- أكثر ظرفية ويعتبر المدى النظري محدود جدا. - هي أكثر واقعية ولكن تحصر معارف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص المعطيات الوصفية .	شمولية وتوحيدية، بما أنها تسعى، لتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخلاص إشكاليات البحث المناسبة، مع تسهيل تراكم المعارف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	سيرورة الدراسة
- لديه درجة كبيرة من استقلالية البحث مقارنة مع أعمال المؤسسات الكبيرة . - يقوم على تقييم تنوع هذا العالم الخاص.	غير مستقل، بما أنه يتعلق بمقارنة بين المؤسسة الصغيرة والكبيرة.	استقلالية البحث
- تعدد الأنماط النموذجية، لا يسمح بظهور الإطار العام، إما لوجود التعدد من (المقاربة النمطية) أو بسبب وجود ما لا نهاية من (المقاربة الظرفية)	- درجة قوية من التعميم، بما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن وحدة متجانسة	درجة التعميم

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998,

مما سبق، بات من الضروري على كل باحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يتموقع بالنسبة لأحد التيارين، لأن إشكاليات البحث ليست متماثلة، فقد تتعارض المقاربة الشمولية لتيار الخصوصية، مع المقاربة الظرفية لتيار التنوع، وبالتالي كيف يتم التوفيق بين تيارَي البحث هذين؟ وكيف يتم تفسير فردية وتنوع هذه المواضيع الخاصة في نفس الوقت، والتي هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وبناءً على هذا، ظهرت منذ منتصف الثمانينات، امتدادات البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: امتدادات البحث (1985-1995)

بالإعتماد على محورين أساسيين في البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما الشمولية / الظرفية والخصوصية / التنوع، يمكن الحصول على مصفوفة من أربعة خانات (الشكل رقم 04) تمثل منها اثنين - أي الخانتين أ، ب - امتدادات البحث الممكنة.

الشكل رقم (04): آفاق البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التنوع	الخصوصية	
أ	م ص م موضوع	الشمولية
م ص م-مجال	ب	الظرفية

O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p38

حيث يسعى التيار الأول وهو تيار التركيب (الخانة أ)، إلى المصالحة بين التنوع في ظل شمولية خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما التيار الثاني (الخانة ب) يَعتبر بشكل واضح على الأقل، أن خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تكون ظرفية في إطار صلاحيتها، وهو التيار اللاطبيعي.

### 3.1 تيار التركيب (وسط سنوات 80 - بداية سنوات 90)

في نهاية الثمانينات إتخذت البحوث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منعرجاً آخر، ألا وهو ضرورة إدماج التنوع في الأعمال المتعلقة بالخصوصية، على الرغم من أن بعض الأعمال السابقة لهذه الفترة، كانت تصر بالفعل على هذه النقطة، حيث أن ما يميز هذا التيار هو اعتبار أن خصوصية مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي قابلية للتأقلم، وهذا يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعتبر إلى حد ما خصوصية، أو بمعنى آخر المميزات الخصوصية Les المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست قطعية ولكن مرنة.

يعرض هذا التيار الميزات التي تدمج تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الحفاظ على سلامة خصوصيتها، وهو جوهر موضوع البحث، أي هناك تنوع ضمن الخصوصية، ولتوضيح مبدأ هذا

<sup>1</sup> O. TORRES, op.cit, p37

التيار يمكن الاستعانة بما جاء به جوليان<sup>1</sup> في كتابه "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إنجازات وآفاق" ("PME: bilan et perspectives") حيث يقترح هذا الأخير "تصنيف من خلال استمرارية" والذي يمكن تشبيهه لنوع من متعدد أشكال متعلق بخصوصية المؤسسة الصغيرة، ويرتكز هذا الأخير على ستة معايير ينحصر كل منها بين حدين، ففي الحد الأيسر للتصنيف نجد مميزات المؤسسة الصغيرة جدا، وفي الأيمن هناك المؤسسات الكبيرة جدا، وبين هذين الحدين هناك مؤسسات كبيرة ومتوسطة لديها على الأقل مميزات وسيطة. فحسب توراس<sup>2</sup> فإن هذا التصنيف يمثل من جهة تقدير لتطور المؤسسات حسب حجمها، أي أن الأمر يتعلق بنمذجة لأثر الحجم، ومن جهة أخرى يعرض التطور الذي وقع في مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجد أن كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقع داخل الإطار (الخصوصية) لكن قد يختلف وضعها على الاستمرارية (التنوع)، وهذا الأخير ما يمثل عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذن هذه الدراسة تمكن من التوفيق بين الخصوصية والتنوع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن إتجاه أنصار أطروحة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أخذ بعين الاعتبار فكرة التنوع، أدى إلى تحول كبير في الفكر المرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا يتعلق الأمر بإعطاء شكل نموذجي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي يتم تناولها كموضوع نظري، بل الأولى هو البحث عن أطر التحليل أو نماذج الكشف، القادرة على إعادة نقل تنوع عالمها الحقيقي. بصفة عامة، فإن التحليل الأولي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يتم تركيبه حول النموذج المثالي، وبسرعة فإن النماذج الأولية ستظهر أنها غير قادرة على احتواء عدم التجانس الشديد لهذا العالم الخاص، وعليه فإن الأبحاث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحولت نحو ما يسميه مارتينييه Martinet، بالشكل حيث أنه: "يكون ثابت لوقت معين، ولا يغطي الواقع غير المادي والمحدد، وهو يصفه من خلال إضافته كتعديلات ملموسة، وبهذا المعنى، يكون الشكل أكثر فراغا من كونه مفهوم. كما يمكنه أن يتساهل مع الغموض"<sup>3</sup>.

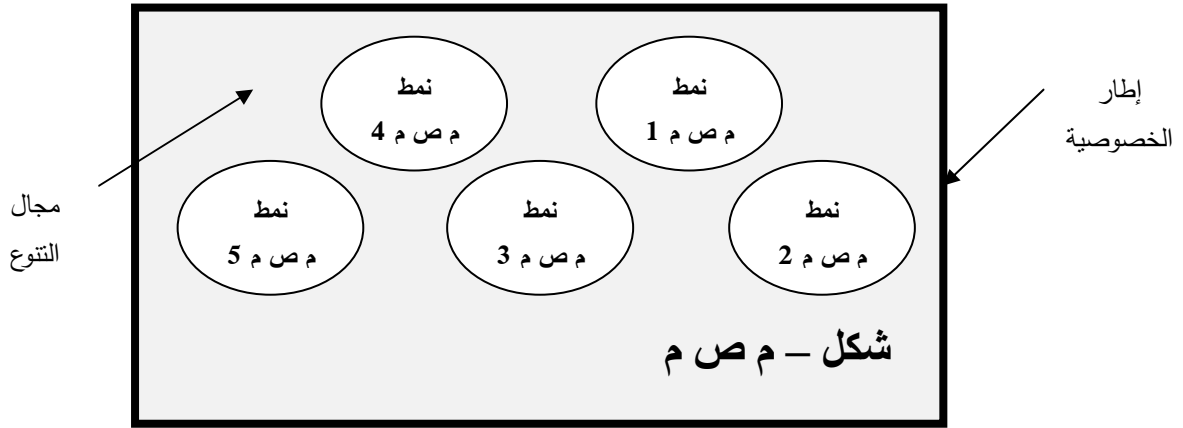
فحسب توراس، في حين أن المفهوم، يقسم، يفكك، ويفصل، فإن الشكل يستقطب، يوضح، ويجمع، ومن هذا أصبح مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير واضحا، أكثر غموضا، وأكثر غير دقة. ونظرا لطبيعة هذا النوع من المؤسسات، غير المتجانسة للغاية، فقد أخذ مفهومها خطوط **الشكل (الشكل رقم 05)**. ومن وجهة النظر هذه، فهناك العديد من المؤلفين قدموا أطراً للتحليل، والتي تُمكن من إنشاء أنماط، تكون ناتجة عن الأخذ بعين الاعتبار وبشكل مسبق بعض السمات الخاصة بهذه الفئة من المؤسسات، حيث يتعلق الأمر بالأنماط المناسبة.

<sup>1</sup> P.A. JULIEN, (sous la direction de), "Les PME : bilan et perspectives", Paris, Ed Economica, 1994, 352p. . in O. TORRES, op.cit, p37-39

<sup>2</sup> O. TORRES, ibid, p 39

<sup>3</sup> A.C.MARTINET, "Pour une théorie des formes stratégiques : réflexions épistémologiques naïves", *Strategia*, Cahier de recherche de l'IAE de Lyon, 1986, 14p. in O. TORRES, op.cit, p40

## الشكل رقم (05): تيار التركيب



**Source:** O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p41

ومع ذلك، حتى وإن كان اتجاه التركيب، يمثل تقدماً، فهو يبقى دوماً شمولياً، ففي الحقيقة، هذه الأبحاث تتطرق من ما يتعلق بتوضيح دور شكل - م ص م، في سير المؤسسات صغيرة الحجم. حسب توراس فإنه قد تم استخدام أطروحة الخصوصية كنقطة انطلاق (مسلمة) والتي منها يُستنتج فرضيات البحث المناسبة، وبالرغم من هذا، فيمكن لمؤسسة من الحجم الصغير أن لا تكون متطابقة مع مفهوم - م ص م، كما يضيف أنه في حالة قبول فكرة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون لها طبيعة خاصة، يجب قبول عواقبها وهي: لاطبيعتها<sup>1</sup>. في بعض الأحيان قد لا تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خصوصية. حتى إذا كان التصنيف من خلال استمرارية يأخذ بعين الاعتبار عدم تجانس عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن الواضح ضمناً أن هذه الأنماط لها نقطة مشتركة: وهي خصوصية نمط سير المؤسسة، التي تظهر على الشكل - م ص م.

وبعبارة أخرى، فإن تنوع أنماط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لم يتعد أبداً إطار الخصوصية، لدرجة، أنه على الرغم من الأخذ بعين الاعتبار التنوع، فإن تيار التركيب يبقى دائماً ضمن خط المقاربة الشمولية، لكنها تجاوزت أبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندما كانت في بدايتها. كما، يمكن أيضاً اعتبار مذهب التركيب كمذهب شمولي، حيث أن أطروحة الخصوصية لم يتم الطعن فيها، ولكن ببساطة تم تعديلها، فالتنوع فيه لا يعني إلا وجود **لتغيرات في الدرجة**، داخل الإطار الشمولي للخصوصية، فبناءً على هذا، تم وضع هذا التيار في الخانة أ. وفي الأخير هل يمكن للتحولات في الدرجة أن لا تكون مصحوبة ب**تغيرات في الطبيعة**؟<sup>2</sup> وهو ما سوف نراه في النقطة الموالية.

<sup>1</sup> O. TORRES, op.cit, p43

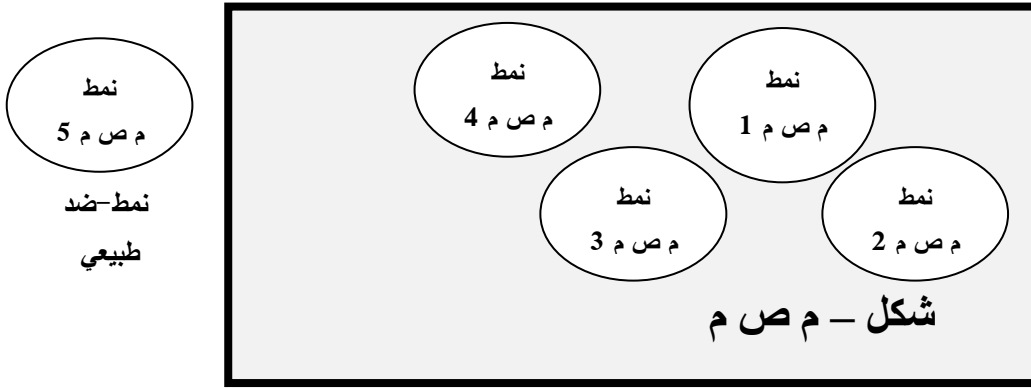
<sup>2</sup> Ibid, p45



### 2.3 التيار غير الطبيعي (منتصف التسعينيات):

حسب توراس فإن طرح السؤال السابق يقود إلى عدم اعتبار أطروحة الخصوصية بأنها مسلمة، وإنما هي مجرد فرضية للبحث قابلة للطعن، فلم يعد الأمر مجرد تبني مبدأ الخصوصية كإطار مطلق لأبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنما للشروع في دراسة نقدية لهذه الأطروحة. إلى أي مدى، يمكن اعتبار إطار تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الباحثين، أنه سليم؟ والسؤال هو ليس معرفة ما إذا كان مفهوم-م ص م مرتبط بالموضوع أم لا، ولكن لتحديد مجال صلاحيته، ففي ظل أي شروط يمكن قبول أطروحة الخصوصية، وانطلاقاً من أي لحظة فإن هذا المفهوم لم يُعد سليم؟ حتى يمكن للموضوع-م ص م أن يكون موضوعاً حقيقياً للبحث، لا يجب فقط تعريفه، وإنما يجب أيضاً تحديد معالمه، ولذلك، فمن المناسب تبني سيرورة ظرفية (قابلة للطعن) للخصوصية (الخانة "ب" من الشكل رقم 04) الموضح سابقاً<sup>1</sup>.

الشكل رقم (06): التيار اللطبيعي (تنوع وظرفية التخصص)



Source :O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998, p45

يوضح الشكل رقم (06) وجهة نظر توراس، وهو بهذا لا يشكك في أطروحة الخصوصية، ولكن ببساطة لتبني مقارنة نقدية، ظرفية بالضرورة، مطبقة على موضوع- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي هل هناك سياقات حيث تكون فيها المؤسسات صغيرة الحجم لا تُطابق لشكل-م ص م (النمط 5 في الرسم البياني أعلاه)؟ وبعبارة أخرى، ما هي السياقات التي تغير من طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تعتمد مقارنة لاطبيعية المؤسسة، على فكرة أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي خصوصية، ولكن أيضاً تقبل بأن المؤسسة صغيرة الحجم يمكن أن لا تتوافق مع المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كما هي موصوفة في الأدب. في الواقع، فهم حدود خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هو الاعتراف بأن في بعض الحالات، تخرج المؤسسات عن نطاق نموذج الخصوصية، على الرغم من أنها صغيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> O. TORRES, ibid, p43-45

<sup>2</sup> Ibid, p46

كما يرى توراس أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي جاء به "غيون" وآخرون<sup>1</sup> Guilhon et al يتناسب مع هذا التطور في الفكر، في مجال بحوث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن أهمية هذا التعريف تكمن في أنه:

- من جهة، يوفر شبكة تمكن من تفسير كيفية تشكل وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنطلاقاً من مقارنة ديناميكية، من خلال مفهوم قابلية المراقبة، مع احترام الطبيعة الخصوصية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويظهر ذلك من خلال الدور المؤثر للمقاول، كما يراعي هذا الإطار تنوع مجال هذا النوع من المؤسسات، وهو ما يمكن تمييزه من خلال قابلية تنوع سلوكات المسير في محيط معين، تبعاً لمواقفه وكفاءاته.

- من جهة أخرى، يشمل التعريف على خطر "ضياح قابلية المراقبة" من قبل المسير وهو ما يسمح بظهور وضعيات لاطبيعية لشكل-م ص م فتبعاً لغيون: "إن تطور غير متوازن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يغير من وجودها الحقيقي باعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة". وانطلاقاً من هذا، يمكن لمؤسسة أن لا تتطابق مع شكل-م ص م النمطية بالرغم من محافظتها على حجمها الصغير، ومنه فإن تصنيف المؤسسات تبعاً لمعيار وحيد، وهو الحجم، لا يكفي للقيام بتقسيمات متجانسة، بحيث ما عدا نماذج النمو المعروفة، يمكن تحديد احتمالات للتحويلات في الشكل.

وعليه فإن التعريف القائم على مفهوم قابلية المراقبة، يقدم مزية تجنب مشكل الخصوصية /التنوع، موفراً بذلك إمكانية تحديد حدود (ظرفيات) شكل-م ص م.

في هذا الصدد، يمثل هذا التيار طريقاً واعداء، فبعد التعرف على الأنماط ضد الطبيعة (الدحض التجريبي، يُشرع في العمل على اقتراح إعادة صياغة خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو شرح لماذا يمكن لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، موجودة في مثل هذا السياق، أن لا تتطابق مع النموذج العام (الدحض المنطقي).

كما يرى توراس خلافاً لتيار الخصوصية، فإن التيار اللاطبيعي لا يقوم على التقسيم حسب الحجم، وليس ثمة حاجة لمرجعية المؤسسة الكبيرة، ففي الواقع فإنه من الضروري طرح الأسئلة حول هوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليس فيما يخص تصنيفها حسب الحجم، ولكن فيما يتعلق بمميزاتها الخاصة<sup>2</sup>، وفي ظل هذه الظروف، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوعاً مطلقاً للبحث.

<sup>1</sup> O. TORRES, op.cit, p46-47

<sup>2</sup> A.GUILHON, B. GUILHON, et D. PEGUIN, "L'identité de la PME à travers l'activité d'exportation", Communication au Congrès Francophone de la PME, Carthage, 28-30 Oct 1993, p. 301-312. . in O. TORRES, op.cit, p48

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الكشف عن سياقات غير متوافقة مع مفهوم-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يجعل مثل هذا الأخير بدون جدوى،<sup>1</sup> ولا يتعلق الأمر بالدرجة الأولى في التشكيك في موضوعية مفهوم-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنما يخص الأمر تقييم هذا الأخير، وبشكل نقدي خاصة من ناحية درجة تعميمه.

حيث هذا النوع من المقاربة يمكن من تحديد الحدود القابلة لإكمال مرحلة التنظير/ النمذجة التي ظهرت في بداية 80، وإذا كان من المناسب إظهار خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الحفاظ على تنوعها، فإنه من المناسب مع ذلك تجنب التسليم بمفهوم الخصوصية. هذا الاتجاه للبحث، يسمح بالتوفيق في نفس الوقت، بين درجة عالية من استقلالية البحث مقارنة مع الأعمال على المؤسسة الكبيرة (نقطة ضعف تيار الخصوصية)، وبين درجة عالية من تعميم (تفنيدي) هذه النتائج (نقطة ضعف تيار التنوع) مع ذلك، دون جعل من خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقانون شمولي أو مسلمة (نقطة ضعف تيار التركيب)<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لم يتم الوصول إلى تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وهذا بسبب التنوع الاقتصادي من جهة، فمن حيث الحجم يمكن دراسة المؤسسات المتوسطة، المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات الصغيرة جدا كل على حدى، وفي نفس الصدد قد يختلف هذا النوع من المؤسسات، من حيث الأسواق والمنتجات، فالمؤسسات التقليدية قد توزع منتجاتها في سوق محلية، أما المؤسسة المتخصصة قد تنشط في سوق دولية.

كما تتعدد التعاريف في هذا المجال بسبب التنوع القانوني، فناهيك عن الاختلاف في درجة الاستقلالية في اتخاذ القرار، يختلف الشكل القانوني الذي تتبناه المؤسسة، انطلاقا من المؤسسة الفردية وصولا إلى الشركة ذات الاسم الجماعي.<sup>3</sup>

حيث أن عدم توحيد التعريف، قد يطرح العديد من المشاكل سواء بين البلدان أو بين البلدان والهيئات الدولية، أو داخل نفس البلد وهذا بين الجهات المختصة بشؤون هذه الفئة من المؤسسات، وهذا فيما يتعلق بالتمويل، الإشراف والإحصاء، مما يؤدي إلى عدم الوضوح في الرؤى والأهداف المتوقعة بين الجانبين وبالتالي عدم الإحاطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما ينبغي.

<sup>1</sup> بمعنى أن مفهوم-ص م يمكن أن يفسر سياقات دون أخرى.

<sup>2</sup> O. TORRES, idem

<sup>3</sup> R. WITTERWULGHE, avec collaboration de F. JANSSEN, « La PME Une entreprise humaine », DeBoeck Université, Paris, 1998, p 13-14

ولهذا من أجل التطرق لجميع التعاريف المقدمة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لا بد من تقسيمها إلى قسمين مختلفين أي وفق المعايير المستخدمة للتعريف، فالبعض يستخدم المعايير النوعية، والبعض الآخر يعتمد على المعايير الكمية.

### المطلب الأول : التعريف النوعي

إن المقاربة النوعية تعكس الواقع الاجتماعي والاقتصادي، من خلال طابعه الوصفي، فهي تمكن من إعطاء خصوصية المؤسسة الصغيرة، مقارنة مع المؤسسة الكبيرة. حيث تتناول التعاريف النوعية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ودرجات متفاوتة العناصر المتباينة والخصائص المميزة للشركة الصغيرة أو المتوسطة الحجم.

فمن بين هذه العناصر الجانب الإنساني، والذي يُعد كعنصر أساسي في استمرار المؤسسة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن " وحدة للإنتاج أو التوزيع، وحدة للإدارة والتسيير، تحت سلطة المسير والذي يكون مسؤولاً مسؤولة كاملة على المؤسسة، وغالباً ما يكون مالكاها والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بحياة المؤسسة"<sup>1</sup>. فقد يعتبر صاحب المؤسسة متعدد الحضور، أي له علاقة مباشرة مع جميع وظائف المؤسسة، وعليه فدوره محدد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن القول بأن هذا النوع من المؤسسات يتميز بتخصيص التسيير، فيصبح هذا الأخير ذو طابع شخصي.

لقد حاولت الدراسات الأولى المقدمة في هذا الإطار، تسليط الضوء على البعد الإنساني ودوره في تخصيص التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، منذ عام 1953، وتبعاً لقانون الأعمال الصغيرة، فقد اعتمد تعريف المؤسسة الصغيرة على إستقلالية المقاول من ناحية التسيير، ملكيته لرأس المال الشركة، وعلى عدم وجود الشركة في وضع مهيم في السوق. وعليه فهذا التعريف يركز على تداخل ثلاثة جوانب، التسيير، المالية، والجانب الإقتصادي من خلال السوق.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق، نجد في بريطانيا، أن من بين نتائج تقرير بولتون<sup>3</sup>، التعريف المقدم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والذي يعتمد على ثلاثة معايير:

- كون المؤسسة مسيرة من طرف مالكيها، وبطريقة شخصية: يتضمن هذا المعيار العناصر المرتبطة بشخصية مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووفقاً لهذا التحليل فالمؤسسات الصغيرة

<sup>1</sup> CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – définition permanente, service de documentation, 1983, p1 in R. WTTTERWULGHE, op. cit. p 15

<sup>2</sup> R. WTTTERWULGHE, ibid . p 16

<sup>3</sup> كلفت هذه اللجنة بتحليل مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام إنخفاض في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لوحظت خلال الستينات الذهبية، وكان يرأسها الأستاذ بولتون، حيث أن نتائج هذا التحليل عرضت في تقرير سميت باسم رئيسها.

والمتوسطة تكون مسيرة من قبل مالكيها وبطريقة مخصصة، وليس عن طريق هيكل تنظيمي رسمي.

- حصة سوق صغيرة نسبيا: أكد التقرير على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن مؤسسة، من الناحية الاقتصادية لا تملك إلا حصة صغيرة نسبيا من السوق. بمعنى آخر، تواجه هذه المؤسسات العديد من المنافسين. وتبعا لنفس التقرير فإن أغلبية هذه المؤسسات ليس لديها حصة كافية من سوقها لكي تسمح لها بالتأثير وبطريقة بليغة على أسعار البيع من خلال تغيير الكميات المنتجة. فحسب وتاروولغ<sup>1</sup> WTTTERWULGHE: "في بعض الحالات، عندما يكون هناك تعريف يركز على مثل هذه المفاهيم، فإنه يتأثر بنظرية المنافسة التامة، ويهمل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحتل مكانة شبه إحتكارية في أسواق خاصة، أي أجزاء صغيرة جدا من الأسواق"

- إستقلالية المؤسسة: وهذا يعني أن مؤسسة ذات حجم صغير تنتمي إلى مجع كبير، يتم استبعادها من فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. نلاحظ أن هذا التعريف، يتفق مع ذلك المقدم من طرف "قانون الأعمال الصغيرة" في معيارين هما طريقة التسيير والخصائص الاقتصادية، ويختلف معه في معيار ثالث، وهو أن تعريف "قانون الأعمال الصغيرة" يعتمد على الاستقلالية المالية، أما التعريف المقدم من طرف تقرير بولتون فيستند على استقلالية قرار المسير. من خلال هذه التعريفات والتي إن اختلفت نوعا ما، يمكن أن نستخلص أن التعريف النوعي، هو عبارة عن تعريف قائم على خصائص متعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمسيرها، وبمحيطها الاقتصادي.

### المطلب الثاني: التعريف الكمي

إذا كان التعريف النوعي يسمح بفهم الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتعريف الكمي يمكن من الإحاطة بسرعة وبسهولة ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن هذا التعريف من ضبط الحدود ما بين المؤسسة الصغيرة، المتوسطة والكبيرة، وهذا لإنجاز دراسات إحصائية، جبائية، أو أيضا لتحديد المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من بعض برامج الدعم. وللاشارة فإن المؤسسات التي لها حجم صغير، لا تستجيب بالضرورة لخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبالعكس يمكن لمؤسسات أخرى ذات حجم كبير أن تُدرج ضمن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit. p15-16

<sup>2</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit. p 24

## 2.1 مفهوم التعريف الكمي

إن دراسة المؤسسة من ناحية البعد، يركز على العديد من المعايير، والتي قد تُستعمل بصفة مفردة أو منسقة مع معايير أخرى، فنذكر من بينها : الربح الخام<sup>1</sup>، القيمة المضافة، الربح الصافي الودودي، الرأسمال، الثروة الصافية، القدرة الإنتاجية، عدد العمال، رقم الأعمال، حصة السوق، الاستثمارات، المساحات المشغولة، الأرباح، درجة الارتباط ما بين الملكية والسلطة، رقعة النشاط الجغرافي، الإنتاج السنوي... إلخ<sup>2</sup>، إلا أن أكثر المعايير شيوعا هي، رقم الأعمال، وعدد العمال<sup>3</sup>.

- رقم الأعمال: يعتبر من المعايير الأكثر صدقا والذي يمثل مستوى نشاط المؤسسة، وميزتها التنافسية.

- عدد العمال: وهو المعيار الأكثر استخداما، لتحديد حجم المؤسسة، وهذا نظرا لسهولة الحصول على بيانات هذا المعيار في المؤسسة.

ومع هذا فإن كلا المعيارين لذيهما عيوب بليغة. حيث أن من أهم مساوئ رقم الأعمال فإنه يخضع للتقلبات النقدية. وفيما يتعلق بعدد العمال فهو يطرح مشكل حساب العمل بالوقت الجزئي، وكذا العمال الذين هم أعضاء العائلة وغير المأجورين، كما يهمل هذا المعيار تأثير القطاع على العلاقة بين الرأسمال المستثمر والعمل، فلا يمكن تدارك حجم المؤسسة بالنظر إلى هيكل السوق أو الأهمية النسبية لرأس المال والعمل، باعتبارها غير متكافئة في جميع القطاعات. فعلى سبيل المثال قطاع البتروكيماويات، عبارة عن قطاع يتطلب رأسمال كبير، وفي المقابل، فإن عدد العمال الذين يعملون في مؤسسة كبيرة هو أقل بكثير من القطاعات الأخرى<sup>4</sup>.

فمؤسسة متوسطة الحجم وفقا لمعايير وطنية، يمكن أن تعتبر مؤسسة كبيرة في قطاع تنتشر فيه المؤسسات الصغيرة بكثافة، في حين أنه سنبقى متوسطة في قطاع تهيمن عليه المؤسسات الكبيرة. ولهذا بعض التعاريف تعدل معايير رقم الأعمال وعدد العاملين، حسب القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة. وبالتالي فمن الممكن إجراء تحليل دقيق إلى حد كبير من خلال تحديد عتبات مختلفة حسب القطاع الاقتصادي وكثافته من حيث عدد العمال ورأس المال.

<sup>1</sup> الربح الخام: وهو يمثل الربح الإجمالي قبل خصم الضرائب والاهتلاك.

<sup>2</sup> R. WTTTERWULGHE, ibid p 25

<sup>3</sup> J. C PAPHILLON, « Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance », 2 éd, management et société, Caen, 2000.p 34

<sup>4</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit. p 25

## 2.2 تعريفات دولية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تجدر الإشارة إلى أن التعريف الكمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة إلى أخرى، بل في نفس الدولة قد يختلف من هيئة أو من برنامج إلى آخر.

### 2.2.1 تعريف إدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (SBA)

للوصول إلى تعريف عملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اتخذت إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية معايير كمية، من حيث عدد العمال أو حجم المبيعات. هذه المعايير وحدودها تتغير بالنسبة لمختلف برامج مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبعاً للأهداف والأنشطة المسطرة من طرفها. إلى جانب هذا، وحتى بالنسبة لنفس البرنامج، تختلف الحدود وفقاً للقطاع الذي تنتمي إليه. على سبيل المثال، في برنامجها المتعلق بمنح المساعدة المالية وبرامج أخرى للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، تعرف إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أنها مؤسسة لا تتجاوز حدود معينة الجدول رقم (02)<sup>1</sup>.

**الجدول (02) معايير إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية، في تصنيف المؤسسات الصغيرة**

والمتوسطة المقابل لنظام تصنيف الصناعة في أمريكا الشمالية، لسنة 2014

القطاع	المعيار حسب القطاع	حدود المجال
الزراعة والحراثة وصيد السمك والصيد	مداخيل سنوية قصوى	من 750 ألف \$ إلى 27.5 مليون \$ تبعاً للقطاع الفرعي.
التعدين، والمحاجر، واستخراج النفط، والغاز	عدد العمال أو المداخيل القصوى السنوية	أقل من 500 عامل أو أقل من 38.5 مليون \$ وهذا تبعاً للقطاع الفرعي.
الإنشاءات	مداخيل سنوية قصوى	من 15 مليون إلى 36.5 مليون \$ تبعاً للقطاع الفرعي.
التصنيع	عدد العمال	من 500 إلى 1500 عامل تبعاً للقطاع الفرعي.
تجارة الجملة	عدد العمال	أقل من 100 عامل تبعاً للقطاع الفرعي.
تجارة التجزئة	مداخيل سنوية قصوى	من 7.5 مليون إلى 38.5 مليون \$ تبعاً للقطاع الفرعي.
خدمات	عدد العمال أو المداخيل السنوية القصوى	من 150 إلى 1500 عامل أو من 5.5 مليون إلى 38.5 مليون \$ تبعاً للقطاع الفرعي.

<sup>1</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit. p 26

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا إلى بيانات

[www.sba.gov/sites/default/files/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf)

إطلع عليه في 2015/08/16

يتم الإعتماد على معايير إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية في تصنيف المؤسسة الصغيرة بصفة مفردة، بمعنى آخر إما الاعتماد على عدد العمال، أو على المداخيل السنوية القصوى حسب القطاع<sup>1</sup>. حيث تخضع هذه المعايير إلى تعديلات تبعا للتطورات الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بمعيار المداخيل السنوية القصوى، والتي هي عبارة عن معيار مالي يتأثر بعدة متغيرات. فنجد أنه ما بين 1996 و 2014 شهدت حدود هذا المعيار ارتفاعات، في جل القطاعات التي تركز عليه في التصنيف، فعلى سبيل المثال قطاع الإنشاءات كان محددًا في سنة 1996 ما بين 7 مليون \$ و 17 مليون \$، ليصبح فيما بعد محددًا بين 15 مليون \$ و 36.5 مليون \$ (حسب الجدول رقم (02))، عدا قطاع تجارة الجملة، الذي بقيت حدوده ثابتة. أما فيما يخص معيار عدد العمال، فظل ثابتًا في جميع القطاعات، إلا قطاع الخدمات أين كان محددًا سنة 1996 ما بين 500 و 1500 عامل، ليتم تحديده فيما بعد حسب الجدول رقم (02) ب 150 عامل كحد أدنى مع بقاء الحد الأقصى على حاله<sup>2</sup>.

### 2.2.2 تعريف الإتحاد الأوروبي

بعد إنشائها للمرصد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1992، لاحظت المفوضية الأوروبية أنه ليس هناك أي تعريف مبني على معايير متفق عليها، ولا يركز على معايير كمية، وعليه تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأنها تلك المؤسسة التي تضم أقل من 500 عامل في كل من القطاع الثانوي، وقطاع الخدمات. وفي سنة 1996 قامت المفوضية بإعادة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار توصياتها، حيث تم تحديد عدد العمال ب 250 عامل، مع وجوب تحقيقها لرقم أعمال أقل من 40 مليون أورو، أو مجموع حصيلة النتائج أقل من 27 مليون أورو، بالإضافة إلى توفرها على معيار الإستقلالية المالية، كما أوصت المفوضية بمراجعة حدود رقم الأعمال ومجموع حصيلة النتائج كل أربع سنوات، وهذا مراعاة للتطورات الاقتصادية، كتغير مستويات الأسعار، أو إنتاجية المؤسسات<sup>3</sup>. فيما بعد تم استبدال هذا، بالتعريف القانوني الذي جاء في توصية 361/2003 للسوق الأوروبية المشتركة، والذي فصل أصناف المؤسسة، من مؤسسة مصغرة، صغيرة، ومتوسطة (الجدول رقم (03)). حيث وعلى الرغم من هذا، فإن معظم دول الإتحاد الأوروبي تفرق بين التعريف القانوني

<sup>1</sup> R. WITTERWULGHE, ibid. p 26

<sup>2</sup> [www.sba.gov/sites/default/files/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf) consulté le 16/08/2015

<sup>3</sup> Recommandation n° 96/280/CE du 3 avril 1996 de la Commission Européenne – Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.107 du 30 avril 1996. : [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.1996.107.01.0004.01.FRA](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.1996.107.01.0004.01.FRA) consulté le 2015/09/08



والتعريف الإحصائي. فالتعريف القانوني، المؤسس بناءً على توصية 361/2003/ للسوق الأوروبية المشتركة، للإتحاد الأوروبي يعتمد على عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، أو مجموع النتائج ودرجة الاستقلالية. فنجد أن بعض بلدان الإتحاد الأوروبي تعتمد التعريف القانوني المبسط القائم على عدد العمال ورقم الأعمال، كما هو الحال بالنسبة للمجر ومولدافيا، في حين أن بعض البلدان الأخرى ليس لديها تعريف قانوني وإداري كما هو الحال بالنسبة لهولندا وإسبانيا، أما فيما يخص فرنسا، والنرويج، وسويسرا فهي لا تستخدم التعريف القانوني.

و فيما يخص التعريف الإحصائي فهو يستند بصفة عامة على عدد العمال أو يأخذ في نفس الوقت عدد العمال ورقم الأعمال، فبعض البلدان كالنرويج مثلا تعتمد على معياري عدد العمال ودرجة الاستقلالية، وبعض الدول الأخرى تستخدم إلى جانب التعريف الموصى به من طرف الإتحاد الأوروبي، تعريفا مبسطا يرتكز على عدد العمال، وهو ما تعتمد كل من فرنسا وفنلندا.<sup>1</sup>

**الجدول (03) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على توصية 361/2003/ للسوق**

الأوروبية المشتركة للإتحاد الأوروبي

المؤسسات	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (€)	مجموع النتائج السنوي (€)	درجة الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 09	> من 02 مليون	> من 02 مليون	25 % أو أكثر من رأسمال أو من حقوق الانتخاب لمؤسسة اخرى
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	> من 10 ملايين	> من 10 ملايين	
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	> من 50 مليون	> من 43 مليون	
مؤسسة كبيرة	أكثر من 249	< من 50 مليون	< من 43 مليون	

**Source:** Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne » - Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) , PROMOUVOIR L'ENTREPRENARIAT ET LES PME INNOVANTES DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE, VERS UNE MONDIALISATION PLUS RESPONSABLE ET MIEUX PARTAGÉE, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004 p10 : <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/31946668.pdf>

<sup>2</sup> « Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne » - Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003. : [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2003.124.01.0036.01.FRA](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.FRA) consulté le 2015/09/08

وفي نفس الصدد، ففي ألمانيا، لم يكن هناك تعريف موحد وعلمي صارم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من تجربة هذا البلد في هذا المجال . فبسبب صعوبات التعريف النوعي، لجأت بعض الجهات كمعهد أبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة (IFM Bonn)<sup>1</sup> إلى التصنيف الكمي، والذي يُعتبر كتصنيف مشترك معمول به من طرف أغلب الجهات في ألمانيا. حيث يعتمد هذا التصنيف كغيره من التصنيفات في دول العالم، على معياري "عدد العمال" و"رقم الأعمال السنوي" للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم كما هو موضح في الجدول رقم (04).

#### والمتوسطة

المؤسسات	عدد العمال	و	رقم الأعمال السنوي (€)
مؤسسة صغيرة	أكثر من 9		أكثر من 1 مليون
مؤسسة متوسطة	أكثر من 499		أكثر من 50 مليون

Source: <http://www.en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-ifm-bonn/>

### 2.2.3 تعريف البنك الدولي

يصنف فرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التابع للبنك الدولي هذا النوع من المؤسسات إلى:

- المؤسسة المصغرة: والتي يكون عدد عمالها أقل من 10 عمال، وكل من إجمالي أصولها ورقم أعمالها السنوي، كل على حدى يجب أن لا يفوق الـ 100.000 \$ أمريكي.
- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تتكون من أقل من 50 عاملا، أما أصولها ورقم أعمالها السنوي فيجب أن لا يتعدى كل منهما، 3 مليون \$ أمريكي.
- المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي لا يفوق عدد عمالها 300 عامل، أما أصولها ورقم أعمالها فيجب أن لا يتجاوزا كل منهما 15 مليون \$ أمريكي.<sup>2</sup>

### 2.2.4 تعريفها في ماليزيا

منذ عام 2005، تم اعتماد في ماليزيا تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أقرها المجلس الوطني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من قبل الوزارات، الوكالات،

<sup>1</sup> Institut Für Mittelstandsforschung

<sup>2</sup> Meghana Ayyagari, Thorsten Beck and Asli Demirgüç-Kunt, Small and Medium Enterprises across the Globe , mars, 2005 .p3 : [www.siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME\\_globe.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME_globe.pdf). consulté le 18/08/2015

المؤسسات المالية والجهات التنظيمية المختصة، في برامج تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث كان التعريف كما يلي:

-التصنيع (بما في ذلك تجهيز الأغذية) والخدمات المتعلقة بالصناعات التحويلية: رقم أعمال أقل من 25 مليون رينجيت ماليزي أو عدد العمال الموظفين بدوام كامل أقل من 150 عامل.

- الزراعة الأولية والخدمات (بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات): حجم المبيعات أقل من 5 مليون رينجيت ماليزي أو عدد العمال الموظفين بدوام كامل أقل من 50 عامل.

وكنتيجة للتطورات العديدة في الاقتصاد منذ عام 2005 كتضخم الأسعار، التغييرات الهيكلية والتغيرات في اتجاهات الأعمال، إستعرض تعريف في عام 2013، أين تم الإتفاق فيه على تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاجتماع رقم 14 للمجلس الوطني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جويلية 2013، حيث عُرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- في قطاع التصنيع: بالمؤسسة التي تحقق رقم أعمال أقل من 50 مليون رينجيت ماليزي، أو عدد العمال الموظفين بدوام كامل أقل من 200 عامل.

- الخدمات والقطاعات الأخرى : فهي المؤسسة التي لديها حجم المبيعات السنوي أقل من 20 مليون رينجيت ماليزي أو عدد العمال الموظفين بدوام كامل أقل من 75 عامل.

إذن فالتعريف في ماليزيا هو تعريف يعتمد على المعايير الكمية بصفة منفردة، إما رقم الأعمال، أو عدد العمال<sup>1</sup>. كما أن هذا التعريف شبيه إلى حد ما ذلك المعتمد من طرف إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية من حيث انفراد المعايير، ويختلف من حيث كمية هذه المعايير، بالإضافة إلى أن التعريف مرتبط بالتغيرات الإقتصادية أي أن حدود المعايير تتغير كلما كان هناك تغير في مؤشرات الإقتصاد.

### 2.2.5 تعريفها في مصر

تعددت تعاريف المشروع الصغير والمتوسط في مصر، نظرا لتعدد الجهات التي لها صلة بهذا النوع من المشروعات، والمتعلقة بالتخطيط للتنفيذ والإحصاء والتمويل والرقابة عليها. فمثلا يعرف البنك الأهلي في مصر المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك " **المشروعات التي يبلغ متوسط إيراداتها / مبيعاتها آخر ثلاث سنوات حتى 20 مليون جنيه للمشروعات الصغيرة، وما يزيد عن ذلك حتى 100 مليون جنيه مصري للمشروعات المتوسطة (بالنسبة للمشروعات الجديدة يتم الاستناد الى حجم الايرادات المتوقعة)**"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.smecorp.gov.my/vn2/sites/default/files/Guideline\\_for\\_New\\_SME\\_Definition\\_7Jan2014.pdf](http://www.smecorp.gov.my/vn2/sites/default/files/Guideline_for_New_SME_Definition_7Jan2014.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?CID=23> يوم 2015/08/19

كما تعرف شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، المشروع الصغير بأنه "المشروع أو المؤسسة الذي تتراوح تكلفته الاستثمارية بين 40 ألف جنيه مصري إلى 50 مليون جنيه مصري بعد استبعاد قيمة الأرض والمباني".<sup>1</sup>

و من أجل هذا حاولت الدولة توحيد التعريف من خلال، قانون رقم 141 لسنة 2004 المنظم لعمل الصندوق الإجتماعي لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

فتبعا لهذا القانون :**يُقصد بالمنشأة الصغيرة كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً. أما المنشأة متناهية الصغر كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً والتي يقل رأس مالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه**".<sup>2</sup>

### 2.2.6 تعريفها في تونس

في تونس، لا يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو معايير تمكن للتفريق بين المؤسسات الصغيرة والمصغرة، حيث يتم استخدام تعاريف بديلة خاصة لإنجاز بعض خطط التمويل:

- فالمرسوم 814-94 المتعلق بمعايير التمويل من طرف الصندوق الوطني لترقية الصناعة التقليدية والحرف الصغيرة (FONAPRAM) يعرف المؤسسات الصغيرة على أنها مؤسسات كلفتها الاستثمارية الإجمالية (بما في ذلك رأس المال العامل) لا تتجاوز 50.000 دينار تونسي .

- تبعا للمرسوم 484-99 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف صندوق ترقية ولامركية الصناعة (FOPRODI)<sup>3</sup> تُعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات على أنها تلك التي تصل استثماراتها إلى أقل من 3 ملايين دينار تونسي.

و بالرغم من هذا الاختلاف، يبدو وجود توافق واسع في الآراء بين المسؤولين الوطنيين لاعتماد تعريف رسمي آخر، والذي بموجبه تعتبر مؤسسة ما، أنها صغيرة أو متوسطة إذا كان عدد عمالها ما بين 10 و 100 عامل .

أما فيما يخص المؤسسات التي لديها أقل من 10 عمال فهي تعتبر كمؤسسات مصغرة قد تنتمي إلى القطاع الرسمي أو غير الرسمي<sup>4</sup>؛ تبعا لاستقرار الإطار المؤسساتي، الأكثر أو الأقل تسامحا وتنظيما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> <http://www.cgcegypt.com/smes.html> consulté le 2015/08/19 يوم

<sup>2</sup> القانون رقم 141 لسنة 2004، الجريدة الرسمية لجمهورية مصر العدد رقم 24 تابع (أ) الصادر في 2004/6/10.

<sup>3</sup> Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle

<sup>4</sup> يتكون القطاع غير الرسمي من الوحدات الاقتصادية التي تكون على شكل مؤسسات فردية، والتي تنتمي إلى قطاع الأسر تبعا لنظام محاسبة الأمم المتحدة. حيث يمكن التفريق ما بين هذه المؤسسات الفردية، والمؤسسات وشبه المؤسسات على أساس عدم تسجيلها كشركات أو لأغراض جباية أو المحاسبة الوطنية، وهذا لأنها لا تمسك محاسبة كاملة.

<sup>5</sup> P. ADAIR, F. FHIMA, « Accès au crédit et promotion des PME en Tunisie » <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/philip%20adair%20+fredj%20fhima.pdf>. consulté le 23/08/2015

كما عرف مجلس السوق المالي، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كمؤسسة توظف 300 شخص على الأكثر، في حين أن هذه العتبة حددت بـ 99 شخصا من طرف المعهد الوطني للإحصاء. بالإضافة إلى ذلك، فقد صدر مرسوما بتاريخ 2008<sup>1</sup> تم تعديله بمرسوم 442-2011 حيث عُرِفَت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها مؤسسة لا تتعدى استثماراتها الـ 10 ملايين دينار تونسي.<sup>2</sup>

### 2.2.7 تعريفها في المغرب

شهد تعريف المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المغرب عدة تطورات، تبعا للأحكام الواردة في النصوص المختلفة، والتي كان الغرض منها تشجيع هذه الفئة من المؤسسات، نظرا لصغر حجمها وهشاشتها النسبية. ومن بين هذه النصوص: الإجراء المبسط والمتسارع لسنة 1972، قانون الاستثمار 1983، تعريف بنك المغرب عام 1987، وأحكام FOGAM<sup>3</sup> لتأهيل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.<sup>4</sup>

بمعنى آخر لم يكن هناك تعريف رسمي لهذا النوع من المؤسسات إلى غاية صدور قانون 53.00 حيث عرفت المادة رقم 01 منه، المقاولات الصغيرة والمتوسطة بأنها " كل مقاولات يقوم مباشرة بتسييرها أو إدارتها أو هما معا، الأشخاص الطبيعيون المالكون لها أو الملاك الشركاء أو المساهمون فيها، إذا كان رأسمالها أو حقوق التصويت فيها غير مملوكة بنسبة حقوق 25% من لدن مقاولات أو عدة مقاولات لا ينطبق عليها تعريف المقاولات الصغرى والمتوسطة. ويمكن تجاوز هذا السقف إذا كانت المقاولات مملوكة من لدن:

- صناديق جماعية للاستثمار؛
- أو شركات استثمار في رأس المال؛
- أو هيئات رأس مال المجازفة ؛
- أو الهيئات المالية المؤهلة قانونا لالتماس التوفير لدى العموم قصد القيام بتوظيفات مالية،

بشرط أن لا تمارس هذه المؤسسات بصفة فردية أو مشتركة أية مراقبة على المقاولات. كما يجب أن تستوفي المقاولات الصغرى والمتوسطة الشروط التالية :

<sup>1</sup>R. FERCHICHI et S. SOUAM, « Caractéristiques, motivations et performances des fusions et acquisitions en Tunisie », *Revue d'économie industrielle*, N° 150 | 2e trimestre 2015

<sup>2</sup> المرسوم رقم 442-2011 بتاريخ 26 أبريل عام 2011، المعدل للمرسوم رقم 388-2008 في 11 فبراير 2008، المتعلق بتشجيع المرقيين الجدد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الصغيرة والحرف الصغيرة، الجريدة الرسمية للجمهورية التونسية رقم 30 بتاريخ 29 أبريل 2011.

<sup>3</sup> Fond de Garantie de la Mise à niveau

<sup>4</sup> Royaume du Maroc, ministère de l'économie et des finances, Direction de la Politique Économique Générale, « La PME au Maroc : Eclairage et propositions », document de travail N° 50 mars 2000, p 01 : [http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en\\_catalogue/doctravail/doc\\_texte\\_integral/dt50.pdf](http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en_catalogue/doctravail/doc_texte_integral/dt50.pdf) consulté le 2015/08/24

(أ) بالنسبة للمقاولات الموجودة، التوفر على عدد من المستخدمين الدائمين لا يتعدى مائتي(200) شخص والقيام خلال السنتين المحاسبتين الأخيرتين بتحقيق إما رقم أعمال سنوي دون اعتبار الضرائب لا يتجاوز خمسة وسبعين (75) مليون درهم وإما حصيد سنوية إجمالية لا تتجاوز خمسين(50) مليون درهم ؛

عندما يتعلق الأمر بمقاوله صغرى أو متوسطة تملك بصفة مباشرة أو غير مباشرة نسبة تفوق 25% من رأسمال أو حقوق التصويت في مقاوله أو عدة مقاولات أخرى، يتم حساب مجموع عدد المستخدمين الدائمين وأرقام الأعمال السنوية دون اعتبار الضرائب أو الحصيلات السنوية الإجمالية للمقاوله الصغرى أو المتوسطة المعنية بالأمر والمقاولات الأخرى المشار إليها أعلاه دون أن يتجاوز مجموع كل واحد من المعايير المذكورة الأسقف المحددة أعلاه.

(ب) بالنسبة للمقاولات الحديثة العهد<sup>1</sup>، الشروع في برنامج استثمار أولي إجمالي لا يتجاوز مجموعه خمسة وعشرين(25) مليون درهم والتقييد بنسبة استثمار عن كل منصب شغل تقل عن مائتين وخمسين(250) ألف درهم.<sup>2</sup>

### 2.2.8 تعريفها في الجزائر

من جهته، فقد رأى جيلالي ليايس أن التعريف النوعي للصناعة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ضروري، في الوقت الذي أصبح التعريف الكمي غير معمول به في الواقع، ففي نفس الصدد يوصي بأن: "التعريف يجب أن يأخذ جوانب أكثر تعقيدا من ذلك بكثير والتي تتعلق بأنواع الآلات، بتنظيم العمل المتحكم في هذه الآلات، بأساليب التسيير واتخاذ القرار، بهيكل المؤهلات وبعلاقات المؤسسة/سوق العمل المحلي، بسوق المؤسسة (الاحتياجات التي تلببها المؤسسة عموما)<sup>3</sup>. هذا التعريف المقدم خلال مرحلة الاقتصاد الاشتراكي لا يختلف كثيرا عن التعاريف النوعية المذكورة سالفا، إلا أنه يفصل وبدقة معايير التعريف النوعي.

بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق، وتزايد اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات تم إصدار قانون متعلق به، وبموجبه تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "مؤسسة لإنتاج السلع و/ أو الخدمات:

- توظف من (1) إلى (250) شخص،
- رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز ملياري دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيدتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري،
- والتي تستوفي معايير الاستقلال.

<sup>1</sup> يراد بالمقاوله الحديثة العهد، كل مقاوله مضى على وجودها أقل من سنتين.

<sup>2</sup> المادة رقم 01 من القانون رقم 53.00 المتعلق بميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة، الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، عدد 5031 بتاريخ 2002/08/19 الصفحة 2368.

<sup>3</sup> D. LIABES, "La P.M.I. entre théorie et pratique", Cahiers du CREAD N°2, 2ème trimestre 1984, v 15-27

و بموجب هذا القانون (عن طريق هذا التعريف)، يُقصد بـ:

1- العمال: عدد الاشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل الموسمي.

السنة التي يُعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل.

2- الحدود المستخدمة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

3- المؤسسة المستقلة: هي التي لا يُملك ما نسبته 25% فما فوق من رأسمالها من طرف مؤسسة أخرى أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup> إذا ما قارنا تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التعريفات السابقة فإنه لا يختلف عنها بكثير، حيث شمل التعريف على معايير كمية ألا وهي عدد العمال، ورقم الأعمال ومن جهة أخرى شمل على معيار نوعي وهو الاستقلالية المالية، إلا أن التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والمالية خلال الزمن، كارتفاع أو انخفاض قيمة الدينار مثلا.

تبعا لذات القانون يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي:

- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (02) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

- المؤسسة الصغيرة يمكن تعريفها على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

- أما المؤسسة المصغرة فهي عبارة عن مؤسسة تشغل ما بين 1 و 09 عمال وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من عشرين (20) مليون دينار أو التي لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

حيث كما أشرنا سابقا، فإن للتعريف أغراض فمنها من اعتمدت لأغراض قانونية وإدارية ومنها من استُخدمت لأهداف إحصائية، فبالنسبة للجزائر فإن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر مرجعا في، كل برامج وتدابير المساعدة والدعم لفائدة هذه الفئة من المؤسسات، وأيضا في حالة إعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بالقطاع، ويجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية ظرفية تتعلق بهذا النوع من المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 04 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1455 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 77 بتاريخ 2001/12/15.

<sup>2</sup> المواد 05، 06، 07، 10 من نفس القانون .

### المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات في أي زمان ومكان، ومهما اختلف حجمها أو شكلها، لتحقيق أهدافها على غرار الاستمرارية، الاستقلالية والنمو. لكن ليس من السهل اليوم لهذه المؤسسات، خاصة منها الصغيرة والمتوسطة بلوغ الأهداف، وهي تنشط في محيط شديد التعقيد، ممتلئ بالمتغيرات، فقد يتميز المحيط الداخلي من جهة بوجود بعض المشاكل، كعدم الاستقرار الناتج عن مشاكل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والتطورات التكنولوجية، ومن جهة أخرى وعلى صعيد المحيط الخارجي فأهم متغير هو زيادة حدة المنافسة. لذا بات من الضروري، تبني التسيير الإستراتيجي من قبل هذا النوع من المؤسسات.

#### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة:

على صعيد الأعمال، إنه من الصعب تقديم تعريف وحيد، وشمولي، لأن لكل كاتب تعريف خاص حسب مقارنة بحثه. فبالنسبة لإيغور أنسوف Igor ANSOFF "الإستراتيجية هي واحدة من معايير القرار التي توجه سلوك المنظمة".<sup>1</sup> تتمثل هذه المعايير في القواعد التي يجب أن تلبى بعض الخصائص، والتي يمكن أن تكون عبارة عن: توجهات، أهداف، استراتيجيات تجارية، استراتيجيات إدارية، وأيضا التوجهات التشغيلية الكبرى.

وإذا كان سالينافي SALLENAVE، قد أدمج عناصر أخرى في تعريفه للإستراتيجية مثل: الخطة، التوازن التنافسي، ميزة المؤسسة، من خلال التعريف اعتبره أن: "الإستراتيجية هي خطة استخدام وتخصيص الموارد المتاحة، بهدف تغيير التوازن التنافسي وتبنيته لصالح المؤسسة المعنية"<sup>2</sup>، فإن آلان تشارلز مارتينييه Alain Charles MARTINET يعرفها على أنها: "تعيين جميع معايير القرار الذي يتم اختياره من طرف المركز، لتوجيه وبطريقة حاسمة وعلى مدار الزمن، أنشطة وتشكيلات الشركة".<sup>3</sup> وهذا يعني أن المركز والذي هو إدارة المؤسسة، يقوم باتخاذ قرارات على أساس مجموعة من المعايير مثل: المحيط، القواعد، المعايير، والشروط اللازمة لتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها، مع التركيز أكثر على عامل الزمن.

<sup>1</sup> I. ANSOFF, "Stratégie du développement de l'entreprise", les éditions d'organisation, Paris, 1989, p110

<sup>2</sup> J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, "Stratégie d'entreprise", Antimanuel, les Editions d'organisation, 1984, p52)

<sup>3</sup> A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p.48.



ومن جهته بورتر<sup>1</sup> Porter ، فقد عرف الإستراتيجية على أنها: "مجموعة من الأغراض (الأهداف) التي تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيقها، ووسائل (التدابير) التي من خلالها تسعى إلى تحقيقها." ويستند هذا التعريف على عنصرين هامين ألا وهما، الأهداف، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

وفي نفس الصدد، وفي ظل تعدد التعاريف، حاول مارشني Marchesnay تصنيف تعاريف الإستراتيجية تبعا للمواضيع المتكررة كما يلي<sup>2</sup>:

موضوع الأهداف: تعتبر الإستراتيجية كل سيرورة، تقوم على تعريف الأهداف طويلة الأجل، وتحديد الوسائل من أجل تحقيقها. هذا النوع من التعريف يعالج أساسا قضايا السياسة العامة للمؤسسة أو المنظمة.

موضوع الخطة: تُعد إستراتيجية كل سيرورة، قائمة على أساس تخطيط تخصيص الموارد على أفق معين، حيث ومن دون خطة ليست هناك إستراتيجية في ظل هذا التصور. حيث أن التسيير الاستراتيجي يتعين عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

موضوع المحيط: يُعتبر استراتيجي كل قرار يهدف إلى جعل المؤسسة تنافسية على المدى الطويل، لتعزيز موضعها بالنسبة إلى محيط تسود فيه المنافسة، ومن هنا فإن تعاريف هذا الموضوع تقترب من التسويق الاستراتيجي.

موضوع التغيير: يُعد استراتيجي كل قرار يقتضي إحداث تغييرات مهمة، وهيكلية.

من جانبه مارموز Marmuse، يعرف الإستراتيجية بأنها: "فن يسمح بالتوفيق اقتصاديا بين نقاط قوة المؤسسة، لتمكينها من تحقيق الأهداف المنشودة في إطار سياستها العامة. بالتعاقب وبطريقة مخططة أو انتهازية، تتجه لضمان تطوير المؤسسة عن طريق الحد من ضعفها التنافسي، ومن خلال زيادة قدرتها الفعلية. تستخدم باستمرار حجج العمل والدفاع للاستفادة من الفرص المتاحة لها أو التي علمت كيف تخلقها. سواء كانت ضمنية أو صريحة، تعتبر الإستراتيجية دوماً وفي نفس الوقت، اختيار الوسائل (عملية) ونتيجة هذه الاختيارات"<sup>3</sup>. وعليه حتى ولو كانت معظم هذه التعريفات تختلف فيما بينها، في بعض العناصر إلا أنها تتحد في عنصرين أساسيين وهما: الأهداف ووسائل التنفيذ، حيث يبدو أن هذا التعريف الأخير يشمل جميع عناصر الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد عرض أهم تعاريف إستراتيجية المؤسسة بصفة عامة، سوف نتطرق فيما يلي، لتعريف

إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> M. PORTER, « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica, 1982 p XII

<sup>2</sup> M. MARCHESNAY, « *Management stratégique* », les éditions chihab, 1997, p.04.

<sup>3</sup> C. MARMUSE « *Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques* », Economica, 2édt, Paris, 1996, p.58.

فقد قدما كل من هوروفيتس وبيتول-بيلين HODOVITZ et PITOL-BELIN ، تعريفا إستراتيجيا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي هي عبارة عن " المفهوم الأساسي للسياسة العامة، والإستراتيجية له هدفين:

- إختيار من بين البدائل، التوجهات التي ترغب المؤسسة في اتخاذها من أجل مستقبلها.
- ضمان تناسق الإجراءات المقررة.<sup>1</sup>

انطلاقا من هذا التعريف، يمكننا أن نقول أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية، تختار بديلا من بين البدائل المتاحة، والذي يتوافق مع اتجاهاتها على المدى الطويل، ولتحقيق هذه الإجراءات، تقوم بتوفير وسائل وموارد. حيث عادة في المؤسسات الصغيرة تتميز هذه الموارد، بالضعف والقلّة، اللذين يلزمان المفاوض على تبني إستراتيجيات أقل تكلفة، كما أنهما يمنعان من وجود نظام معلومات إستراتيجي قوي.<sup>2</sup>

حسب شايبو CHAILLOT<sup>3</sup> فإن مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يُترجم بـ: "استرداد الأفكار - الأهداف - المكونة بقوة. حيث الفكرة الرئيسية هي أن تكون المؤسسة هي الرائدة في السوق، وهذا يُترجم بشكل ملموس من خلال أهداف نمو رقم الأعمال، وزيادة حصتها في السوق، أما الفكرة الثانية هي الحاجة إلى الإبتكار لتحقيق الربح، وبالتالي، فإن الإستراتيجية المطورة من قبل المسير في هذا النوع من المؤسسات، تكون محدودة في عملية اتخاذ القرار وفي كثير من الأحيان لا رسمية وغير مُعلن عنها، ولكن نادرا ما تستخدم كأداة للتسيير ". تبعا لهذا التعريف نجد أن شايبو حصر إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأفكار أو في إطار التسيير بالأهداف، فقسمها إلى مجموعة من الأهداف التي يمكن قياسها أو ترجمتها إلى أرقام، ومجموعة ثانية تؤدي إلى بلوغ أهداف المجموعة الثانية وخصها في الإبتكار. وفي الأخير ذكر الكاتب بعض خصائص الإستراتيجية في هذه الفئة من المؤسسات.

في نفس السياق، قام مارشني<sup>4</sup> بتقديم مفهوم إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مقارنتها مع تلك الخاصة بالمؤسسة الكبيرة وهذا بالاستعانة بما جاء به مانزيرغ في تعريفه للإستراتيجية<sup>5</sup>، حيث تشكل عناصر هذا التعريف الطابع النظامي للإستراتيجية، انطلاقا من التفكير وصولا إلى العمل، والتي تكون منسقة بصورة وثيقة، وبشكل تكون فيه أكثر خصوصية في المؤسسة الصغيرة والشخصية. كذلك فإن السيرورة الإستراتيجية في مؤسسة كبيرة، والتي يتم

<sup>1</sup> J. HODOVITZ, J-P. PITOL-BELIN 1984, cité par (M. MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions chihab, les éditions d'organisations, 1997 p187)

<sup>2</sup> La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099\_Laperspectiveconstructiviste.pdf

<sup>3</sup> O. CHAILLOT : « La stratégie en TPE PME-PMI », Revue Française, du Marketing-n°155,1995/5, p57-58

<sup>4</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, op. cit, p 82

<sup>5</sup> والتي هي عبارة عن: خطة plan, مناورة ploy, نموذج pattern, وسيلة لتحقيق موقف position, تصور لوجهة مستقبلية perspective، و عُرف هذا بتعريف الـ " cinq Ps " .

تحديدها من خلال خطة رسمية، يتم تنفيذها عن طريق مناورة، تجري في الوقت المناسب (أفاق)، وينتج عنها وضع معين في السوق، تختلف عن تلك السيرورة المتبعة في المؤسسة الصغيرة. حيث في هذه الأخيرة، تكون المناورات الإستراتيجية مهمة، والإستراتيجية تبرز يوما بعد يوم، وهي تساعد على تموضع الشركة من دون خطة مكتوبة في البداية، وأما الخط الإستراتيجي سوف يتطور مع مرور الوقت.

في نفس الإطار، جوليان ومارشني<sup>1</sup> Julien et Marchesnay و لتوضيح مفهوم إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قاما بإعطاء أهم خصائصها التي تم استخلاصها من عدة دراسات سابقة أجريت في ها الصدد وهي كالتالي:

(1) معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إن لم تكن كلها، تتبنى إستراتيجية، والتي غالبا ما تكون ضمنية.

(2) تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار التغيرات الخارجية. بالاعتماد على هذا العامل هناك نوعان من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتضمن النوع الأول المؤسسات الأكثر فعالية من وجهة النظر الإستراتيجية، والتي تهتم بتغيرات المحيط المؤثرة على تطورها، أما النوع الثاني فيحتوي خصوصا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تكون في وضعية حرجة، والتي تسعى، أحيانا وبشدة، لإيجاد حلولاً أو فرصاً في محيطها.

(3) إندماج الإستراتيجية في المؤسسة الصغيرة يكون مهما بما أن مختلف الوظائف لا تكون محددة بدقة. بالإضافة إلى هذا، فإن مهام الإدارة تكون متنوعة. فتهمل الإدارة شيئا فشيئا مع نمو الشركة، المهام المرتبطة بالإنتاج ثم المحاسبة، فيما بعد البيع، أما المهام الأخيرة التي تحتفظ بها الإدارة العامة جليا، هي تسيير المستخدمين، وجزئيا وظيفة البحث والتطوير. ويتم دمج في الإستراتيجية أولا المبيعات، ثم الإنتاج (بما في ذلك التكنولوجيا)، ثم التمويل، وأخيرا وظيفة المستخدمين والمشتريات.

(4) تقوم الإستراتيجية على رؤية مستقبلية للأفق، نادرا ما تتجاوز العامين، والتي تشكل مشكلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترفض التخطيط على المدى الطويل.

(5) خصائص الاستراتيجية من المنظور الديناميكي (لافعالية، رد الفعل الايجابي، فعالية، الإستباقية) تعتمد على ديناميكية المالك-المسير، لأنه هو الذي يتخذ كل قرارات المؤسسة. كما تُفسر هذه الديناميكية من خلال الوقت المستغرق منذ تولي المالك-المسير تسيير المؤسسة.

(6) تطوير الإستراتيجية يكون غالبا "تدرجيا"، أما اختيار البدائل الإستراتيجية يتم بشكل تدريجي شيئا فشيئا مع تحسن المؤسسة، حيث تعكس هذه الأخيرة، تغييرات عديدة ومتنوعة، في الإستراتيجيات الداخلية.

<sup>1</sup> A. NÖEL, « Perspectives en Management Stratégique », Tome I : 1992/93, Economica, Paris, p108

(7) تتميز إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها ظرفية. حيث، كلما كان المحيط أكثر اضطرابا، كلما زادت التغييرات الداخلية.

(8) أكدت بعض التحقيقات أيضا، أن إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون "مرحلية" لأنها تتم عبر خطوات، والتي تسمح للمالك-المسير بإبطاء أو تسريع تنفيذ بعض القرارات تبعا للحالة التي يكون فيها، كما أنها تتميز بالمرونة، التي تمكن المالك المسير من تصحيح وتعديل هذه القرارات، بل حتى الاستفادة من الفرص التي تُتاح مع الزمن.

### المطلب الثالث: السيورة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة

#### والمتوسطة

يرتكز التسيير الإستراتيجي على مجموعة من العناصر أهمها السيورة الاستراتيجية التي تُتبع للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

#### 3.1 السيورة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفقا لهلفر وآخرون<sup>1</sup> *Helper et al*، "مهما كان شكل المؤسسة الصغيرة، فإنها تتبنى الإدارة الإستراتيجية، ويملك قائدها رؤية أولية حول مصير المنظمة في المستقبل البعيد نسبيا، لكن هذه الرؤية لا تكون مكتوبة، ولا رسمية، كما هو الحال في المؤسسة الكبيرة، وبالتالي فإن التشخيص الإداري في مجال المؤسسات الصغيرة لديه خصوصياته".

كما يرى سابورتا *Saporta*، أن اختيار أي بديل استراتيجي، لا بد أن يتم وفق سيورة التخطيط<sup>2</sup>، لكن بعد دراسته لسلوك المسيرين، توصل إلى أنه لا يتوافق مع السيورة، إذ أن "تحرير الخطة الإستراتيجية المكتوبة، يبدو أنه يشكل دائما الاستثناء وليس القاعدة لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>3</sup>. في نفس الصدد، يرى ثورستون<sup>4</sup> *THURSTON* أن: "التخطيط لدى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس واضح، حيث يملكه المسير وبكل بساطة في عقله، أما لذا البعض الآخر، فيكون رسمي وعلى شكل نصوص مكتوبة، تتضمن الأهداف، الإجراءات الخاصة والميزانيات المناسبة". تبعا لنفس المؤلف، فإن اعتماد طريقة أو أخرى يرتبط بالعوامل التالية:

- أسلوب وكفاءة رب العمل؛

- درجة إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية؛

- درجة تعقيد وعدم التيقن من النشاط.

<sup>1</sup> J-P. HELFER, et al, « **Management, Stratégie et organisation** », 6<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris, 2006, p 429 - 430

<sup>2</sup> B. SAPORTA, « Stratégies des petites et moyennes entreprises », Encyclopédie de gestion, Tome3, 1997 p. 3118.

<sup>3</sup> idem., p. 3118.

<sup>4</sup> P.H THURSTON, « La planification dans les PME », Harvard Business Review, 61(3), p99

وفي الواقع، وفقا لجيرفيه GERVAIS، فإن توافق هذه العوامل يُشجع على غرس مفهوم التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن نظام تخطيط رسمي، لا يمكن أن يكون بالضرورة ضمانا لنجاح هذا النوع من المؤسسات.<sup>1</sup>

نظرا لوجود صعوبات عند تنفيذ السيرورة التخطيطية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يحاول سابورتا تقديم بعض الاقتراحات لتكييفها حسب هذا النوع من المؤسسات، والتي تركز أساسا حول: التقليل من استهلاك الموارد بما في ذلك الوقت المتاح للمسير؛ الاتساق مع "الأسلوب الاستراتيجي"؛ حدس المسيرين والذي يكون أحيانا مبهر، لاسيما في سياق تحديد الفرص المتاحة؛ المساعدة المقدمة للمسير لكي يملك رؤية طويلة الأجل لمصير مؤسسته، وتطوير الخيارات التي يمكن أن يسترشد بها في إطار هذه الرؤية.<sup>2</sup>

كما يرى كل من تيتار وكزيريب Thiétart, et Xuereb، بأن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، يتعلق بـ "... مجموعة من الخطوات التي أعطت نتائج جيدة من خلال التجربة. هذه الخطوات قد تبدو مقيدة وممانعة للعفوية... يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى حل مشكلة رئيسية وهي: كيفية ضمان تحقيق أهداف المؤسسة؟".<sup>3</sup> ومنه فالتخطيط الاستراتيجي، هو عبارة عن سلسلة من الخطوات، أو السيرورة التي يكون الهدف منها، صياغة مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لبلوغ الأهداف.

وعندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنجد أن سابورتا قد قدم رسما بيانيا (الشكل رقم (07)) يوضح السيرورة التخطيطية في هذا النوع من المؤسسات.

الشكل رقم (07): المراحل الأساسية لسيرورة التخطيط في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.



Source: B. SAPORTA, « Stratégies des petites et moyennes entreprises », Encyclopédie de gestion, Tome3, 1997, p3119.

<sup>1</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », Economica, 2003, pp 414-416

<sup>2</sup> B. SAPORTA, 1997, ibid. p 3124

<sup>3</sup> R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, op. cit, p 40

هذه السيرورة تمثل "الحد الأدنى"، وهي تبدأ بتحديد الأهداف، والتشخيص "الداخلي" الذي يسبق التشخيص "الخارجي"، ثم يتم وصف البدائل المختارة بشكل وجيز ومبسط بقدر الإمكان، حيث لا تتجاوز الوثيقة التي كُتبت فيها هذه الخطة بضع صفحات.

في نفس السياق، يرى ميشال جيرفيه GERVAIS<sup>1</sup>، أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى السيرورة التخطيطية عندما تنشط في محيط غير مألوف، وهذا من أجل فهمه جيدا والتنبؤ بتطوره. ولنجاح هذه السيرورة، يوصي نفس المؤلف باتباع ما يلي:

1. مرحلة جمع المعلومات تكون حاسمة، وهي على الأرجح من شأنها أن تأخذ معظم الوقت. والهدف من ذلك هو فهم ماهية المؤسسة، مع الإحاطة بالقوى الداخلية، والقوى الخارجية التي تحكمها، خاصة قوى السوق وهما يعتبران عمل غير يومي للمسير ومساعدية. وعليه، تشبه هذه المرحلة، مرحلة التشخيص الداخلي والخارجي، وعندما يرتبط الأمر بأدوات التحليل، نجد أن أوليفر توريس وآخرون يقترحون بأنه "... من الممكن مواجهة وتحليل المؤسسات الصغيرة، بالاستعانة بالتمثيلات النظرية المرتبطة بالمؤسسة الكبيرة"<sup>2</sup>.

أثناء هذه المرحلة، يجب على المجموعة المسيرة أن تأخذ بعين الاعتبار، صعوبة الحصول على المعلومات، جدواها، مصدرها، مع تجنب المعلومات التي تم جمعها بتحيز، كما يوصي مانزيرغ<sup>3</sup> في هذه المرحلة بتجنب المعلومات الشكلية<sup>4</sup>، لأنها غالبا ما تكون محدودة وعامة جدا لا تخدم احتياجات المسير، وهي تصل بعد فوات الأوان ...، ومن جهته، يبرز سابورتا علاقة المعلومات بنظام المعلومات الاستراتيجي، حيث يقول أن: "مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الذي يتبنى سيرورة تخطيطية، عليه أن يدرك جيدا دور المعلومات في هذا المجال، من خلال تجسيده لنظام معلومات إستراتيجي، شبيه بذلك الموجود في المؤسسات الكبيرة والذي يتميز بالبساطة المرتبطة بهيكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قابلية الاستخدام، وقرب مصادر المعلومات"<sup>5</sup>، وعن مصادر المعلومات بالنسبة لهذه المؤسسات نجد المجالات المهنية، الغرف التجارية، المؤتمرات المهنية<sup>6</sup>، بل يرى كل من، جوليان ومارشني<sup>7</sup> أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بإمكانها أن تتبنى يقظة تكنولوجية، مختلفة عن تلك التي تتبناها المؤسسة الكبيرة، وهي تتعلق بسياق غالبا ما يكون تكراري وتجميعي.

<sup>1</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », op. cit. pp 417-420

<sup>2</sup> O. TORRES «AU-DELA DE LA SPECIFICITE DE GESTION : VERS UNE THEORIE MANAGERIALE DE LA PME », in O.TORRES, 1998, op. cit. p164.

<sup>3</sup> H.MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp142-143

<sup>4</sup> Les informations formalisées.

<sup>5</sup> B.SAPORTA, 1997, op. cit., p. 3125-3126.

<sup>6</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. cit. p 158

<sup>7</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit, p 48

2. مرحلة تحديد الأهداف وهي الأخرى ليست أقل أهمية، فأتثناء سيرها، لابد من تجنب عقبتين وهما:

- يجب أن لا يتم تلخيص الأهداف في قائمة بسيطة من الرغبات: يجب أن تكون داخل حيز الإمكان وأن تكون عملياتية؛
- يجب أن لا تكون الأهداف على المدى القصير، ولكن تتوافق مع توجه مداه يتراوح بين 2 إلى 3 سنوات.

خلال هذه المرحلة، يمكن لرب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن يواجه المشاكل التالية:

- الفهم الشامل والبديهي للوضع الحالي، يؤدي إلى تحديد الأهداف الخاصة بالفترة الحالية فقط.
- دمج الطموحات الشخصية للمسير في أهداف المؤسسة. وهذا المشكل ينتج عن طريقة تحديد الأهداف غير الشكلية، في المقابل، وعندما يلجأ المسير إلى إعداد خطة، يدفعه الإجراء التحليلي إلى تحديد توجه المؤسسة محاولا الابتعاد على أهدافه الشخصية.
- وهناك مشكل آخر يطرح نفسه بشكل خاص لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية، ألا وهو تحديد الأهداف في حالة التتابع ، والسؤال: "ماذا سيحدث للمؤسسة في حالة وفاة المساهم الوحيد أو الأساسي؟" فالحل يتمثل في متابعة الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

3. مرحلة التنبؤ واختيار البدائل، وهي لا تتطلب اللجوء إلى استخدام أدوات معقدة. حيث أن الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمثل من جهة في المرونة، ومن جهة أخرى، في قلة الوقت المستغرق بين الفكرة وتنفيذها أو بين الرقابة والتصحيح... والمهم هو حصر العوامل التي يكون لها تأثير مستديم على الأداء، وأن تكون هناك فكرة متناسقة حول المؤسسة في المستقبل. وكخلاصة، إذا لم تكن ثمة شكلية مفرطة، فهذا يمكن من تطوير سيناريوهات "قوية"، يمكن مراجعتها بسهولة، بناء على عدد محدود من المتغيرات ذات الصلة<sup>1</sup>.

4. لابد من إقحام كل الأشخاص الرئيسيين في كل ما يتعلق بالتنفيذ. حيث أن إعداد الخطة في المؤسسة يتم من قبل صاحب المؤسسة، أو من قبل المجموعة المسيرة، المهم أن تكون سهلة التطبيق من قبل المجموعة المنفذة. في بعض الأحيان لا يتم كشف هذه الخطة إلا تدريجيا، لتجنب تنبيه المنافسة أو زيادة المقاومة الداخلية<sup>2</sup>.

5. مهما كانت طرق النظام المعتمد، فقد يوصي جيرفيه ب<sup>3</sup>:

- البدء ببطء، نظرا لتراكم المشاكل على المدى القصير.
- إنه من الضروري الحفاظ على الثقة في التفكير على المدى الطويل، والتصرف وفقا لفكرة واضحة لابد من الاستمرار فيها من أجل تحسين تخصيص الموارد، واغتنام أفضل الفرص.

<sup>1</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », op. cit. pp 417-420

<sup>2</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », idem. pp 417-420

<sup>3</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », idem. pp 417-420

في الواقع نجد أن السيرورة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يتم تخطيطها دائما، ويمكن وصفها حسب مانزبيرغ ، على النحو التالي: "السيرورة الإستراتيجية في المنظمات المقاولاتية، تكون في كثير من الأحيان ذات طابع مبنى على الرؤى، ويكون الجزء الأكبر منها مكتوب، أما في التفاصيل تكون منبثقة ومرنة، كما تكون حدسية، وغالبا ما توجه نحو البحث المفرط عن الفرص"<sup>1</sup>.

### 3.2 الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي في المقام الأول خيارات مخصصة لتعظيم فرص البقاء على قيد الحياة. كما تهدف إلى الحد من هشاشة المؤسسة بطريقة هجومية أو دفاعية. وفي هذا الصدد كثيرا ما تستخدم أربع خيارات وهي: إستراتيجيات: التخصص، تسيير التبعية، إعادة الانتشار، والإبتكار.<sup>2</sup>

#### 3.2.1 إستراتيجيات التخصص

التخصص "هو عبارة عن توجه بسيط يقوم بتركيز جهود الشركة في السوق، على نفس النوع من المنتجات. غالبا ما يتعلق بإمكانية وحيدة متاحة للمؤسسة الصغيرة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح سواء من حيث ميزة مرتبطة بالتكلفة، أو بالتميز في الخصائص أو الخدمات المقدمة"<sup>3</sup>. وحسب جانسن JANSSEN "...إذا كانت هناك مؤسسة صغيرة تسعى للنمو عليها أن تركز على عدد محدود من المنتجات أو الخدمات وملئ الفجوات غير المستغلة من قبل الشركات الكبيرة"<sup>4</sup>، وعليه فإستراتيجية التخصص، قد تقود المؤسسة الصغيرة إلى تجاوز هدف البقاء وتحقيق النمو.

#### 3.2.2 إستراتيجيات تسيير الإرتباط

يمثل الإرتباط بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خطرا إستراتيجيا، ويمكن أن يظهر عندما تحقق المؤسسة الصغيرة القدر الأكبر من رقم أعمالها مع عميل واحد، أو عن طريق مورد واحد.<sup>5</sup> وتقوم هذه الإستراتيجيات على:

- البحث عن كيفية جعل المؤسسة لا غنى عنها بالنسبة للزبون أو المؤسسة الأمرة؛
- التعاون مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، لتشكيل وحدة قادرة على التنافس مع المؤسسات الكبرى، أو التعاون مع وحدات كبرى للإستفادة من مساعدتها(الاستفادة من مهارة غير مستعملة في المؤسسة الكبيرة، الاستفادة من شبكة التوزيع لمجموعة، من أجل التصدير، ...)

<sup>1</sup> H.MINTZBERG,1998, op. cit. p214

<sup>2</sup> M. GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », op. cit., pp 413-415

<sup>3</sup> J-P. HELFER, et al, op. cit. 2006, P 197

<sup>4</sup> F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009, p 191

<sup>5</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. cit. p 112



- استخدام الارتباط كوسيلة لبلوغ أهداف أخرى، فمن خلال العمل لعدة سنوات مع عدد قليل من العملاء المخلصين، يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحا كبيرة، يتم إعادة استثمارها في الأنشطة التي من شأنها أن تضمن استقلالية أكبر لها.

### 3.2.3 استراتيجيات إعادة الانتشار

إعادة انتشار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، غالبا ما يتلخص في التنوع المقتصر على التراب الوطني للبلد أو التخصص الضيق الذي يرافقه التدويل.

#### 3.2.3.1 التنوع المقتصر على التراب الوطني.

يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التطرق لهذه الإستراتيجية عندما يكون نشاطها الأساسي مزدهر بما فيه الكفاية، حتى لا تشعر بالحرج إذا تركته مؤقتا لكي تتكفل بالمشروع الجديد، وعندما يستند التنوع على مهارة أو أكثر من الحرفة الحالية، فالخطر يكون أقل ما يمكن.

#### 3.2.3.2 التدويل

لابد أن يكون هذا مرتبطا بوسائل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم الخوض فيه من خلال السعي إلى المساعدات والمسابقات المختلفة (الدعم الحكومي، الإعانات، الحوافز الضريبية، التعاون مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، أو المجموعات المتعددة الجنسيات) وهذا من خلال إنشاء نظام معلومات الحد الأدنى على المستوى الدولي، دون إهمال العديد من مصادر المعلومات المجانية، وكذا التأمين ضد المخاطر الرئيسية.

### 3.2.4 استراتيجيات الابتكار

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعمل بأسلحة غير متكافئة في ظل المنافسة. حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة يمكنها اللجوء إلى اقتصاد السلميات، وأثر الخبرة لخفض تكاليف الإنتاج، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "الابتكار هو كسر المعركة، وقيادتها إلى أرضية مناسبة جدا".

ونظرا لافتقارها للموارد البشرية والمالية، فهذا النوع من المؤسسات مضطر إلى توخي الحذر، حيث يوصي سابورتا<sup>1</sup> أن الابتكار في مجال الأعمال الصغيرة يحدث:

- عن طريق شراء الحداثة من الآخرين عوضا من القيام بها شخصيا (وهي غالبا ما تكون أرخص)؛

- الاستفادة القصوى من الإعانات العمومية والمساعدات الضريبية، وإيلاء اهتمام خاص بسياسة تسجيل براءات الاختراع.

- عن طريق إنشاء عملية مراقبة شديدة، لتجنب أي إنفاق غير مجدي.

<sup>1</sup> B.SAPORTA, op. cit., p. 3115.

بالنسبة للمؤسسة، لا يمكن أن يكون الابتكار هدفا في حد ذاته ولكن يجب أن يدمج في إستراتيجيتها العامة. فالابتكار يعتبر كإستراتيجية تمكن من بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق الحفاظ على حصتها في السوق، أو غزو أسواق جديدة لاكتساب ميزة تنافسية. كما يرى كل من ثييتار وكزيريب Thiétart, et Xuereb، أن إستراتيجية الابتكار هي على الأرجح خيار النمو الداخلي، ويكون له آثار خارجية مهمة، خاصة بما يتعلق بهيكل المنافسة، - ظهور منافسين جدد - بالنمو، وخلق نشاطات جديدة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. cit. 2005,p226

## خلاصة الفصل

لقد اختلفت علوم التسيير في رؤيتها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويظهر ذلك جليا من خلال التيارات التي تطورت في هذا المجال، بناءً على محورين أساسين ألا وهما الخصوصية ضد التنوع، والشمولية ضد الظرفية، حيث تم إحصاء أربعة مذاهب في هذا الصدد وهي: الخصوصية، التنوع، التركيب، التيار اللطبيعي، وهو الأمر الذي أوجب على الباحث تحديد موقعه بالنسبة لأحد هذه التيارات، حين دراسته لهذا النوع من المؤسسات.

كما شكل هذا التعدد في المذاهب، واحد من بين العوائق التي حالت دون توحيد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي دعا إليه العديد من الكتاب، إلى جانب تنوع الأنشطة الاقتصادية، وتنوع الأشكال القانونية، وما يثبت هذا التباين في التعريفات المقدمة، هو اختلافها من دولة إلى أخرى، لا بل قد يختلف التعريف داخل نفس البلد، من هيئة أو من برنامج إلى آخر، كما أن التعريف الكمي المبني على الحجم وحده لا يكفي، لذا بات من الضروري تدعيمه بتعريف نوعي. وأما عن دراستنا للموضوع، فسوف نعتمد التعريف المقدم من طرف الوزارة الوصية.

وفي الأخير، انتهينا إلى أن هذه المؤسسات قد تنشط في محيط سريع الحركة والتغير، وهو ما يدفعها إلى اللجوء إلى إدماج التفكير الإستراتيجي في تسييرها، وإذا ما رأينا إلى أنصار الخصوصية فنجد أن استراتيجيات هذا النوع من المؤسسات لها خصوصيات سواء من حيث الأبعاد العامة كالمرونة، التدرج، اللاشكلية، الضمنية...، أو من حيث السيورة الإستراتيجية، والتي تبدأ من مرحلة جمع المعلومات، ثم تحليل نقاط ضعف وقوة المؤسسة، وكذا تشخيص المحيط الخارجي، وصولاً إلى البديل الإستراتيجي الملائم. حيث خلصنا أيضا إلى أن أمام المؤسسة العديد من البدائل التي تتطابق مع توجهاتها، وأما بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن التطوير من خلال النمو الداخلي، فيمكنها اللجوء إلى خيار الإبتكار، وهو ما سنحاول دراسته بالتفصيل في الفصول الموالية.

# الفصل الثاني

## عموميات حول الإبتكار

**تمهيد:**

تواجه المنظمات، العديد من التحديات، من خلال تبنيها لأساليب وطرق تتوافق مع هذا التعدد والتنوع. ففي وقتنا المعاصر تنشط أغلب المنظمات، باختلاف حجمها وقطاعها وشكلها، في محيط يتميز بعدم الاستقرار وكثرة المتغيرات، وهي تسعى جاهدة إلى بلوغ أهدافها التي تم التخطيط لها استراتيجيا، وعلى رأسها البقاء والاستمرار، بل أن بعض المؤسسات، ترغب في تحقيق أبعد من ذلك أي التفوق والريادة.

لهذا، لزم على المؤسسة التعامل مع محيطها الداخلي والخارجي، بطريقة صحيحة من خلال، إحداث تغيير وتطوير يشمل قدراتها، قابليتها، جاهزيتها، ومرونتها لمواجهة هذه المتغيرات، ويمكن تحقيق هذا بالاعتماد على خيارات معينة، والتي من بينها الابتكار بمنظوره الشامل. حيث يكتسي هذا الأخير أهمية بالغة وهذا ليس على مستوى الفرد فحسب، بل حتى على مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة ككل.

سنحاول من خلال هذا الفصل، تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالابتكار. حيث سوف نتطرق في بداية المبحث الأول، لأهم النظريات المتعلقة بالابتكار، ثم نخرج إلى تحديد مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات الصلة به، لنصل في نهاية المبحث إلى حصر أهم طرق قياس وحماية الابتكار. أما في المبحث الثاني، فسوف نعرض أصناف الابتكار، بناءً على طبيعته، لما لها من علاقة بالدراسة والمتمثلة أساسا في إبتكار المنتج أو الخدمة، العملية، والابتكار التنظيمي الإداري، مع التلميح إلى معايير التصنيفات الأخرى. وفي المبحث الأخير، سوف ندرس عملية الابتكار، ومميزاتها، على مستوى كل من الفرد، الجماعة والمنظمة، مع توضيح أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد، وكذا تصنيف المعوقات، التي من شأنها أن تعرقل عملية الابتكار.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار

يمس الابتكار مختلف جوانب الحياة، حيث لا يمكن التخلي عنه من قبل الأفراد أو المنظمات، وهو يعتبر مستمر ما دام هناك تعدد وتنوع في حاجات البشر، ونظرا لأهمية الموضوع فقد حاول العديد من الباحثين دراسته وتقديم نظريات تشرحه، توضحه، وتفسره.

### المطلب الأول: نظريات الابتكار

يرى نجم عبود أن مجال الابتكار قد اتسع وتعددت جوانبه نتيجة التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، حيث تختلف ثمار الابتكار من حيث الشكل، المدى وأسلوب التشكل والتطور، وعليه فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمن أن تشمل حالاته المختلفة، والنظريات التي تفسر هذا الابتكار هي<sup>1</sup>:

#### 1.1 النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي

تتأسس هذه النظرية من كون أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد، هم المبتكرون العباقرة، وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث على أفراد من هذا النمط العبقرى، الذين هم قادرون للتوصل إلى الابتكارات الجديدة بطريقة سريعة ومميزة عن غيرهم من غير المبتكرين العباقرة إذا توافرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل. وتبعاً لهذا النموذج فهناك عدد قليل من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

#### 1.2 النموذج الآلي

المبدأ الأساسي لهذه النظرية هي أن الحاجة هي أم الابتكار، الذي يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد، وتلح عليهم من أجل حلها. ولاشك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادحة، التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائياً لابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

هذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات، مما يؤكد الافتراض القائل بأن هذه الابتكارات أنتجت لحل المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات. فالجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة العبور بين ضفتي النهر، وناطحات السحاب لم تبتكر إلى لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن وارتفاع أثمانها، والمصاعد لم تبتكر إلى لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في المباني العالية أولاً، ومن ثم في ناطحات السحاب .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 36

### 1.3 نموذج التركيب التراكمي

هذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة. وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة، أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة، وغير ذلك مما يكشف عن استنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

وفي نفس الصدد، يشير حسن رعد الصرن، أنه قد تعددت نظريات الابتكار والإبداع وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، إذ أن أغلب بحوث الابتكار والإبداع احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم. فقلة منها من حددت تأثير دراسات الابتكار والإبداع على القرائن والمحتويات، وقلة أخرى من تناولت العمليات المبدئية التي تسهل عملية الابتكار والإبداع. ومن أهم هذه النظريات<sup>1</sup>:

### 1.4 نظرية وترمان وبيترز والبحث عن التفوق<sup>2</sup>

بعد قيامهما بدراسة تحليلية، لمجموعة من المنظمات المتفوقة، توصل الكاتبين (B. Waterman et T. Peters) في كتابهما "البحث عن التفوق" إلى أن القيم والمبادئ المشتركة لهذه المنظمات المتميزة بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء بأكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات بالمستفيدين من الخدمة أو السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليها والاستفادة من اقتراحاتهم.
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام يمكن أن يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين، وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المحققة من خلال تفوق المنظمة
- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء 1، ط1، دار الرضا للنشر، (بلد غير منكور)، 2000، ص37

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، المصدر والموضوع نفسهما.

- إستمرار المنظمة في تقديم السلع أو المنتجات التي أثبتت فيها الدرة على التميز، والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة.

- أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة وملتصدة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

### 1.5 نظرية كلفورد وكافيني والأداء الظافر

خلصا الباحثان R. Cavangh et D.Clifford في دراستهما عن الأداء الظافر، إلى أن

**المنظمات الصغيرة** المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية، وهي<sup>1</sup>:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

إن ما توصلا إليه كل من **كلفورد وكافيني**، لا يختلف كثيرا عن ما خلاصا إليه وترمان وبيترز من حيث المبادئ، والتي يمكن أن تمثل إطارا مرجعيا للمنظمات الراغبة في التفوق وتأسيس الابتكار من خلال تنفيذها فعليا، وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل.

### 1.6 نظرية إدوارد دي بونو والتفكير الإبداعي

يعد إسم دي بونو **Edward de Bono** إسما مشهورا في دنيا الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع لشركات ومؤسسات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح، وديبون وغيرها من الأسماء المثيرة في دنيا الأعمال. حيث أدت دراسة دي بونو للعديد من المجالات، كالعلوم الدقيقة، والاجتماعية إلى خروجه في أواخر الستينات بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور، وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبداعي. كما أصدر هذا الباحث عدة كتب أهمها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست وغيرها، ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية بعد أن استخف بها الكثير في بداية الأمر. كما يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، المصدر والموضوع نفسهما.



تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة<sup>1</sup>.

حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير وبناءً على هذا قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية<sup>2</sup>:

**1- القبعة البيضاء:** وهي مسئولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمر.

**2- القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

**3- القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسئولة عن الاقتراحات إنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

**4- القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.

**5- القبعة الصفراء:** وتكون هذه مسئولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

**6- القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء ويكون الأسلوب بسيط.

حيث تبعا لهذه الطريقة يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعة من نفس اللون في نفس الوقت وهو أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد. ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي<sup>3</sup>:

- سهولة التعلم والإستخدام والتأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 40.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 41.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص 41-42.

- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة جميع المشكلات في آن واحد.
- توفر أسلوباً للانتقال من نمط في التفكير إلى آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير.
- توفر أسلوباً عملياً في استخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل تتابع ممكن.
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.

- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية.

- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه لا يتخذ القرار.
- لقد ذاعت هذه النظرية في العالم حتى أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم وهو مخصص بكامله للتفكير الإبداعي.
- استناداً إلى ما سبق يمكن القول أن النظريات المفسرة للابتكار يمكن تصنيفها إلى، مجموعة تهدف إلى تحديد القيم والمبادئ التي تميز المنظمات المبتكرة، ومجموعة فسرت الابتكار بنمط الأفراد الذين يقومون به، وأخرى ربطته بطريقة الابتكار أو التفكير الإبداعي للفرد، ومجموعة أخيرة رأت أن الابتكار يرجع إلى حاجة الأفراد إليه.

### المطلب الثاني: مفهوم الإبداع والابتكار .

أدى مفهوم الإبداع إلى إسالة الكثير من الحبر على ممر الزمن، وقبل الخوض في ذكر أهم التعاريف في هذا الصدد، لابد من تعريفه لغة، وهو من الفعل "بدع" وبدع الشيء أي "أنشأه على غير مثال سابق"<sup>1</sup>، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن من قبل موجود على هذه الصورة.

أما اصطلاحاً فلقد وجدت تعاريف عديدة ومختلفة في هذا الشأن والتي يمكن تقسيمها حسب المواضيع التالية:

#### 2.1 تعاريف الإبداع حسب طبيعة الناتج

أي تلك التعاريف التي اهتمت بتبيين ماذا ينتج عن عملية الإبداع أي التي ركزت على تعريف الإبداع من باب أنه أفكار تتسم بالتجديد والتغيير، أو من منطلق أنه عمل أو ناتج ملموس يتميز بالتجديد، التحسين والتطوير، والبحث عن حلول لمشكلات، فحسب أوكيل يعتبر الإبداع: "كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة

<sup>1</sup> إبراهيم أنيس وآخرون، "المعجم الوسيط"، المجلد الأول، دار الدعوة، إسطنبول، تركيا، 1972، ص43.

في الشؤون العامة أو الخاصة، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة جديدة"<sup>1</sup> وفي نفس السياق، نذكر تعريف سريفاردانا (Srivardhana) الذي يعرفه على أنه: " نظام تقني جديد مع تحسين الأداء بشكل واسع، أو تطوير نظام تقني قائم بدلا من إغائه"<sup>2</sup>، أي التجديد والتحسين يمس أحد عناصر النظام والتي من شأنها أن تجعل هذا النظام جديداً. كما أشارا سولومون وستيوارت (Solomon and Stuart) إلى أن: "الابتكار يقصد به ذلك المنتج الذي يدرکه المستهلكون بأنه جديد، أو أنه مختلف عن المنتجات الحالية."<sup>3</sup> كما نذكر في هذا الصدد تعريف اللجنة الأوروبية: "الابتكار هو القدرة على أخذ الأفكار الجديدة وترجمتها بشكل فعال وسريع من المنافسة إلى نتائج تجارية، من خلال عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة"<sup>4</sup>، حيث يكون الناتج حسب هذا التعريف ذو طبيعة تجارية.

## 2.2 تعاريف الإبداع حسب الهدف منه

بالإضافة إلى ما سبق، هناك مجموعة من التعاريف اهتمت هذه بتحديد الهدف من عملية الإبداع، وهذا على جانبيين هامين، ألا وهما المؤسسة والمجتمع، ففي هذا الصدد يشير بن نذير إلى أن: "الإبداع هو تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم التسويقي داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء نتائج المؤسسة"<sup>5</sup>، حيث يوضح هذا التعريف الهدف من الإبداع بالنسبة للمؤسسة، كما للإبداع دور مهم بالنسبة للأفراد والمجتمع، فنجد أن حريم قد عرفه بأنه: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل معها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام"<sup>6</sup>، يوضح هذا التعريف مختلف مجالات الإبداع للوصول لأهم نتيجة والتي هي إفادة المجتمع.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص110.

<sup>2</sup> Srivardhana, Thongchai, ,the Multiple Dimensions of the in Terfirm Network: The Critical Sources of Product Innovation, Doctoral Dissertation, Agricultural and Mechanical College, Louisiana State University2006, p 39-40, <http://etd.lsu.edu>. Consulté le 17/04/2016

<sup>3</sup> Solomon, Michael and Stuart, Elnora W., Marketing: Real People, Real Choices, end ed., Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, p 238

<sup>4</sup> Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. 2 septembre 2009 – définition reprise à « Creating a National Innovation Framework », Science Progress, Richard Nedis& Ethan Byler, avril 2009. In « Réexaminer la politique communautaire de l'innovation dans un monde en mutation ».

<sup>5</sup> بن نذير نصر الدين، "الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص 227.

<sup>6</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 346

### 2.3 تعاريف الإبداع حسب المقومات

يندرج ضمن هذا مجمل التعاريف التي اتجهت إلى تحديد العوامل والركائز والأسس التي تقوم عليها عملية الإبداع، فحسب قوان (Gowan) يعتبر الإبداع: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل"<sup>1</sup>، فمن هذا التعريف أوضح الكاتب أهم ركائز الإبداع وآثاره المختلفة.

كما عرفه ألكسندرو روشكا (Rochka) بأنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة،... والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>2</sup>، هذا التعريف كسابقيه يبين طبيعة العوامل المسؤولة عن الإبداع، ماهيئة والهدف منه، وفي نفس السياق يرى ماكينون (Mackinnon) أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محدد التعريف<sup>3</sup>، وبالرغم من هذا يرى أنه يمكن تحديد مفهومه من خلال المكونات الأساسية والتي هي: "العمل الإبداعي- العملية الإبداعية- الشخص المبدع- الموقف الإبداعي"<sup>4</sup>.

في نفس السياق، قد يتداخل مفهوم الإبداع، مع مفاهيم أخرى ذات صلة كالابتكار، الاختراع والتحسين. إن مفهوم كل من الإبداع والابتكار قد يتغير من باحث إلى آخر، فمنهم من يشير إلى أنه ثمة اختلاف بين المصطلحين، فحسب نجم عبود نجم يتمثل الإبداع (creativity) في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج<sup>5</sup>، وهو ما ذهب إليه رعد حسن الصرن، في كتابه "إدارة الإبداع والابتكار" حيث أن الابتكار هو "عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد . وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، ومن ثم لا يقتصر الابتكار على الأمور التقنية فقط بل يتعداها إلى الأمور التنظيمية والإدارية، ومن ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات، وإنه عمل غير روتيني" أما الإبداع، فهو عبارة عن "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة وملتصقة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، وتمر عملية الإبداع بأربع مراحل وهي الإعداد والاختيار والالهام والاستشراف ومرحلة التحقق...والإبداع لا يقتصر على الجانب

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

<sup>2</sup> ألكسندرو روشكا، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة غسان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 144، 1989، ص 16-17.

<sup>3</sup> ألكسندرو روشكا، المرجع والموضوع نفسهما.

<sup>4</sup> جمال خير الله، نفس المرجع، ص 7.

<sup>5</sup> نجم عبود، مرجع سابق، 2003، ص 17-18.

التكتيكي، لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا ذلك إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي في النهاية إلى ازدياد الإنتاجية، وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة والتسويق بالإضافة إلى تحسين السلع وطرائق صناعتها<sup>1</sup>.

في حين نجد أن **فؤاد نجيب الشيخ**، يطرح مفهوما معاكسا لما قدمناه سالفًا، فهو يعرف الابتكار الذي يترجمه بالإنجليزية إلى مصطلح (creativity) على أنه يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع (innovation) فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها الشركة لزيائنها أو المتعاملين معها، وتكمن العلاقة بين الابتكار والإبداع، في أن الإبداع = الابتكار + تقديم السلعة أو الخدمة للسوق<sup>2</sup>، كما هو الحال بالنسبة لبرافين جويتا في كتابه الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين العلاقة بين الابتكار والإبداع كالتالي: "فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول. وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية. فالابتكار يوفر حلا للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز. يمكن تمييز الابتكار والإبداع خلال مرحلتين؛ مرحلة الابتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبديهييات لتحقيق هدفا جديدا. ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدما التفكير التحليلي"<sup>3</sup>.

فاستادا إلى ما سبق، لا نجد اختلاف فقط فيما يخص ترجمة مصطلحي الإبداع والابتكار، وإنما هناك تضارب فيما يخص هذين المفهومين حيث يتجه فريق من الباحثين إلى حصر مفهوم الإبداع بالفكرة الجديدة، و مفهوم الابتكار بتطبيق هذه الفكرة، واتجه البعض الآخر إلى عكس ذلك أي أن الابتكار يمثل الفكرة الجديدة والإبداع عبارة عن تطبيق لهذه الفكرة على أرض الواقع، وهناك فريق ثالث مضى إلى القول بأن المصطلحين مترادفين، على غرار ميليا ولاثام (Mealiea and latham)، حيث يشير إلى أنه يمكن استخدام المصطلحين، أي الإبداع والابتكار بشكل متبادل<sup>4</sup>، وهو يقترح مما يراه عاكف لظفي خصاونة حول الموضوع إذ يقول أنه "لا يوجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع (innovation) والابتكار (creativity) طالما أن معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتربوية أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة والبراعة، سعة الخيال، المرونة الأصالة، القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، وكذلك طالما أن كلا منهما يأتي بمخرجات

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> فؤاد نجيب الشيخ، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24 العدد الأول، يونيو 2004، ص 47-74.

<sup>3</sup> برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 58.

<sup>4</sup> Larid W.Mealiea and Gary P.latham, Skills for managerial Success , Irwin, Chicago, 1996, 452

نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2003، ص 17

جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة<sup>1</sup> وهو ما يرى به أيضاً الفاخوري، فبعد استعراضه لكلا المفهومين خلص إلى القول بأن "الإبداع والابتكار، مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية ويتضمن كليهما تغييراً جذرياً في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسي"<sup>2</sup>.

وبالنسبة للباحث، فقد تبني الإتجاه القائل بأن المصطلحين مترادفين ما دام ليس هناك إجماع حول هذا المصطلحين.

وللإشارة أيضاً، ثمة العديد من المصطلحات الأخرى التي لها علاقة بمفهومي الإبداع أو الابتكار وقد تتداخل معهما مثل الاختراع (invention) والتحسين (improvement) .

فحسب كل من شاني و، لاو (Shani and Lau) وأيضاً بالنسبة لروبينز وكولتر (Robbins and Coulter) لا بد من التمييز بين الاختراع والذي يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، أما الابتكار فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد<sup>3</sup>، وفي نفس السياق، يقدم شيرر (F.M Scherer) الفرق بين الاختراع والابتكار حيث أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، أي أن الموارد الملموسة المتمثلة في النقود، المهندسين، والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله حيث تُعطى الأهمية للمواد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم. أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد<sup>4</sup>.

كما تميز أدبيات الابتكار بين كل من الابتكار والتحسين (Improvement)، فيتمثل هذا الأخير في إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملاءمة في الاستخدام، والواقع أن الابتكار يكون بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله أو من خلال تراكم التحسينات الجوهرية التي تؤدي إلى وثبة إستراتيجية في السوق<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص38.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص11.

<sup>3</sup> A.B Shani, (Rami) and J.B Lau, , Behavior Organizations, Irwin, Chicago, 1996, في كتاب نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 137

<sup>4</sup> F.M Scherer, Innovation and growth, Murray Printing Co 1986، مرجع، في نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص138.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص138.

استنادا إلى ما سبق يتداخل مفهومي الإبداع والابتكار مع كل من الاختراع والتحسين، حيث يمكن اعتبار الاختراع ابتكارا لكن فقط من الناحية الفنية، أما التحسين فهو عبارة عن ابتكار لكن تدريجي يقوم على تطوير أحد مكونات نظام معين.

#### 2.4 خصائص الابتكار

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تنتج عن العملية الإبداعية والتي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي<sup>1</sup>:

- **الابتكار يعني التميز** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
- **الابتكار يمثل الجديد** وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- **الابتكار هو التوليفة الجديدة** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- **الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع، بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وهم المقلدون والتابعون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص** وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.
- استنادا إلى ما سبق يمكن القول أن العملية الإبداعية تؤدي إلى ظهور خصائص على مستوى مخرجات العملية الإبداعية (المنتج، الخدمة، العملية، التنظيم) تميزها عن ما كان موجود وخصائص على مستوى القائم بالعملية الإبداعية مقارنة مع منافسيه في السوق.

#### المطلب الثالث: قياس وحماية الابتكار

يعتبر موضوع قياس الابتكار وحمايته، من المواضيع الأساسية التي يتم أخذها في الحسبان عند دراسة هذا الأخير على مستوى المنظمات.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 20-21.

## 3.1 قياس الابتكار

إن طريقة النظر في حجم الإنفاق على البحث والتطوير، أو نسبة الموظفين المخصصة للبحث والتطوير، يعتبران من أول الطرق لفهم الابتكار في المؤسسات. حيث أجريت عدة دراسات انطلاقاً من هذه العناصر، مثل تلك التي قامت بها المؤسسة القومية للعلوم<sup>1</sup> في الولايات المتحدة، والتي خلصت إلى مبدأ وجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والابتكار<sup>2</sup>. وهو ما يؤكد فريمان، حيث أن في الولايات المتحدة الأمريكية، يتم تنفيذ برامج البحث والتطوير بشكل رئيسي في المؤسسات الكبيرة التي توظف أكثر من 5000 شخص، وأن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تُعنى بالبحوث والتطوير<sup>3</sup>.

ومع ذلك، لا يمثل معلم الاستثمار في البحث والتطوير مؤشراً جيداً لقياس النشاط الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا، لأنه لا يمكن من قياس جهود الأبحاث "غير الرسمية"، المبذولة من طرف المسيرين أو المهندسين في عملهم اليومي.

ومن المرجح، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تميز أو لا تتحمل بالضرورة في محاسبتها المبالغ المستثمرة في الأبحاث والتطوير، وهي تدخل ضمن تكاليف الإنتاج، وعليه لا بد من قبول فكرة أن محاسبة التكاليف تختلف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما هي عليه في المؤسسات الكبيرة. من جهته هو الآخر، كلين-كنيشت KLEIN-KNECHT وجد أن نشاط البحث والتطوير، كان مستخف التقدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدول منظمة التعاون الاقتصادي لهذا السبب<sup>4</sup>.

بشكل عام، تشير نفقات البحث والتطوير فقط إلى ما هو مخصص من الميزانية، وهذا لمحاولة النهوض بالابتكار، ولكن لا يشير إلى نتيجة الابتكار. ولهذا يرى وتاروولغ WTERWULGHE<sup>5</sup> بأن قياس الابتكار من خلال المخرجات يبدو أكثر ملاءمة.

يُعتمد في قياس مخرجات الابتكار أساساً على دراسة الإحصاءات المتعلقة ببراءات الاختراع ذات الصلة. لكن هذا الإجراء ليس مثالياً، حيث أن عدد البراءات لا يتوافق بالضبط مع عدد الابتكارات، كما أنه يوجد إبتكارات غير مسجلة وأيضاً براءات غير مسوقة. بالإضافة إلى هذا، وعند تحديد كتلة براءات الاختراع الموجودة، لا بد من التفريق بين الابتكارات "المهمة" من تلك البراءات التي ليس لها أهمية، أو حتى تلك التي لها اتجاه ضريبي<sup>6</sup>. بعض الاكتشافات الهامة ليست محمية إلا

<sup>1</sup> National Science Fondation.

<sup>2</sup> U. S. National Science Fondation , Reaserch and Developpement in Industry, 1978

<sup>3</sup> C. FREEMAN , "the economics of industrial innovation", Harmondsworth: Penguin.1982

<sup>4</sup> Kleinknecht, A. & J.O.N. Reijnen: 'More evidence on the undercounting of small firm R&D', *Research Policy*, Vol. 20, 1991, p. 579-587 in, R. Wtterwulghe op. cit p111

<sup>5</sup> R. Wtterwulghe, avec collaboration de F. Janssen, op. cit, p111.

<sup>6</sup> يمكن أن يتم إيداع براءة اختراع لهدف بسيط وهو الضرائب، أي أن هذه البراءة تودع في بلد الشركة خارجية offshore، أين يتم دفع ضرائب منخفضة.



براءة اختراع واحدة أو ببعض البراءات، في حين هناك اكتشافات أخرى تؤدي إلى ظهور العديد من براءات الاختراع تتعلق بأي جانب من جوانب الإبتكار<sup>1</sup>. في نفس السياق، أظهر شيرير SCHERER أن إقدام المؤسسة على إيداع براءة اختراع تختلف حسب الصناعات<sup>2</sup>. إلا أن جريليش GRILICHES، وبعد دراسة معمقة، خلص إلى أنه على الرغم من الصعوبات تبقى إحصاءات براءات الاختراع، هي المصدر الرئيسي لتحليل عملية التغيير التقني<sup>3</sup>.

وهناك طريقة ثالثة لقياس الإبتكار، والتي تقوم على استخدام قوائم الابتكارات التي تقدمها منظمات الدراسة، أو العمل انطلاقاً من عينة تُحدد بناءً على دراسات استقصائية<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق، يرى برافين جوبتا Praveen Gupta أن قياس الإبتكار يعتبر أمراً صعباً، حيث أن مختلف المقاييس المذكورة سلفاً، كالنسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع، عدد مبادرات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة، لا تقيس قيمة الإبتكار فعلاً فهي ما تمثل إلا مقاييس تجارية. أما المقاييس الفعالة للإبتكار تهتم بفهم عملية الإبتكار (وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) والعلاقة بين المدخلات (الموارد) والمخرجات (النتائج). فتحدد المقاييس المناسبة حسب جوبتا، يحتاج إلى النظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبتكار على شكل الموارد والبيئة المتاحة من طرف المؤسسة. ويحتاج الأمر أيضاً، إلى الأخذ بعين الاعتبار النتائج المتوصل إليها، من خلال هذه العملية، والأثر الذي خلقته هذه النتائج على قيمة السوق<sup>5</sup>. حيث يضيف جوبتا في هذا الصدد، أن العديد من المؤسسات الاستشارية تحاول ابتكار مقاييس للإبتكار فبعضها يهتم بتطوير نتائج الإبتكار أو مؤشرات الإبتكار، ومع ذلك فإن معظم تلك المقاييس تفتقر إلى تحديد عملية الإبتكار وعناصرها، بل إن هذه المقاييس لا توفر تحليلاً إحصائياً أو تربط بين تأثير الإبتكار وبين أي درجة من درجات الثقة<sup>6</sup>.

استناداً إلى ما سبق يمكن تصنيف طرق قياس الإبتكار إلى مجموعتين، مجموعة أولى وهي عبارة مقاييس تجارية، ومجملها مؤشرات كمية مبنية إما على مدخلات أو مخرجات العملية الإبتكارية، وقد لا تعكس في بعض الأحوال حقيقة الإبتكار، ومجموعة ثانية تمثل مقاييس فعالة تقوم على دراسة عملية الإبتكار والربط بين مدخلاتها ومخرجاتها لأخذ جميع الجهود في الحسبان.

<sup>1</sup> P a JULIEN et M MARCHESNAY, "l'Entrepreneuriat", op. cit, p40

<sup>2</sup> F. Scherer Propensity to patent International journal of industrial organizations, 1983, in, R. WTTTERWULGHE op. cit p111

<sup>3</sup> Z. GRILICHES, R & D, Patents and Productivity, Chicago, Univversity of Chicago Press, 1984. in, R. Wtterwulge id.

<sup>4</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit, p112

<sup>5</sup> برافين جوبتا، مرجع سابق، ص213.

<sup>6</sup> برافين جوبتا، نفس المرجع، ص215.

### 3.2 حماية الإبتكار

يتطلب الإبتكار استثمارا من قبل المؤسسة، والذي يُتوقع منه أن يذر مداخيلًا للمؤسسة تسمح بالرفع من قيمتها، ولا يعتبر هذا الإبتكار ذو قيمة إلا إذا تم حمايته تماما، حيث تشجع أغلبية الدول على هذه الخطوة، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية يتيح النظام القانوني الفريد الذي يدعمه الدستور وسائل قوية لحماية الإبتكار، حيث أقر الكونغرس الأمريكي بأن "كل شيء صنعه الانسان في هذا العالم" يمكن حمايته يعتبر نقطة البداية. فالعديد من المبدعين يميلون إلى الاهتمام بطبيعتهم بما يتفوقون فيه (أي الإبتكار) ولكنهم لا يدركون مخاطر الإخفاق في حماية إبتكاراتهم.

ولحماية الإبتكار يمكن استخدام أربع وسائل أساسية وهي:

- براءة الاختراع: فحسب شافان وبورست (Chavanne et Burst) هي عبارة عن: "الملكية الصادرة من قبل الدولة التي تمنح لصاحبها الحق الحصري لاستغلال الاختراع الذي هو له"<sup>1</sup>. فهي عبارة عن مجموعة من الحقوق التي تشبه صك العقارات الثابتة، حيث يصف الصك - من خلال الكلمات- حدود الملكية التي يطالب بها المالك بملكيته لذلك العقار، فبنفس الطريقة تعتبر المطالبة بحق الملكية في البراءة، مجموعة من الكلمات التي تصف حدود الملكية الفكرية التي يطالب بها المبدع، حين مطالبته بحقه، كما تصف حقوق المطالبة في البراءة الحدود التي تعين ما يحظر أن يقوم به المنتهكون لتلك البراءة، بمعنى آخر، فإن المطالبة بالحقوق في البراءة تمثل علامة "إبتعد!" وهي بذلك تمنح مالك البراءة حق إبعاد الآخرين، عن نطاق حدود ملكيته الفكرية. هذا الحق في الاستبعاد يمكن أن يكون سلاحا فعالا لصد المنافسين المخربين، وعليه يستطيع الفرد المبدع عند ابتكاره لشيء معين ويرخص لشخص آخر بأن يقوم بصناعة هذا الإبداع وبيعه، وكتعويض عن ذلك، يعد المبدع بأن لا يقاضي المرخص له مقابل مبلغا مالي.

واستخدامات براءة الاختراع متعددة، فيرى لالمان (Lallement) أن: "الاستخدامات الجديدة لبراءة الإختراع ليست مجرد وسيلة للحماية ضد التقليد، ولكن هي أيضا سلاح استراتيجي ومصدر رئيسي لخلق القيمة"<sup>2</sup>. وحسب أوليفيه ميه وآخرون (Olivier Meier et al) فإن هذه الاستخدامات الجديدة لبراءات الاختراع تتمثل في أنها تمثل<sup>3</sup>:

- وظيفة إشارة: حيث تشير إلى أداء المؤسسة، أو على الأقل، الكفاءات التكنولوجية.
- وظيفة التنسيق: أي تستخدم براءة الاختراع، على نحو متزايد لتسهيل اتفاقيات التعاون بين المنظمات.

<sup>1</sup> A. CHAVANNE, J.J BURST "Droit de la propriété industrielle", 4<sup>e</sup> édition Dalloz 1993, p36 cité dans O.Meier et al, "Stratégies et changement: innovations et transformations des organisations", Dunod, Paris, 2013, p91

<sup>2</sup> R. Lallement "politique des brevets : l'enjeu central de la qualité face à l'évolution des pratiques", Horizons stratégiques, Centre d'analyse stratégique, 7, janv-mars, pp1-15 dans O.Meier et al op. cit, p93

<sup>3</sup> R O.Meier et al op. cit, p93-95

- وظيفة التفاوض: وفق هذا المنظور، تعتبر براءة الاختراع أداة جيدة بمثابة "ورقة مساومة" والتي يبتغى بالطبع زيادة قيمتها.

- إمكانية إجراء متابعات قضائية، ضد المقلدين.

- وظيفة اليقظة التكنولوجية: حيث أن استغلال قاعدة بيانات البراءات تشكل مصدرا هاما للمعلومات، مثلا عند البحث على معاوينين في المستقبل.

- وظيفة توقيف المنافسة: بمعنى آخر يمكن للمؤسسة أن تستعمل براءة الاختراع لعرقلة التطورات التكنولوجية للمنافسين ومضايقة دخولهم للسوق أصلا وبهذا يدفع هذا النوع من البراءات المعرّقة إلى التفاوضات.

أما فيما يخص مدة براءة الاختراع، فقد حددها القانون الجزائري<sup>1</sup> كما هو معمول به في القانون الأمريكي، بعشرين سنة ابتداءً من تاريخ إيداع الطلب، مع مراعاة دفع رسوم التسجيل ورسوم الإبقاء على سريان المفعول وفقا للتشريع المعمول به.

وفي نفس السياق، لا تقتصر براءة الاختراع على المنتج فقط، بل ثمة نوع آخر من براءات الاختراع وهو يتعلق بالتصميم، أي يحمي شكل أو التصميم الزيني للمنتج، أي أنه لا يحمي السلعة نفسها، بل مظهرها الخارجي، وهذا يدل على أن حماية الملكية الفكرية لا تختص بالعلم الصرف أو الفن الصرف<sup>2</sup>.

- **العلامة التجارية المسجلة:** تحمي العلامة التجارية الصنف الذي يستخدم لتسويق الإبداع، فهي عبارة عن إسم يُمنح ويتم استخدامه لتمييز منتجات مؤسسة، عن منتجات مؤسسة أخرى، مع توضيح مصدر تلك المنتجات. إذا كانت العلامة التجارية تخص المنتج، فإن علامة الخدمة تحمي الخدمة، وكلاهما لا يحميان الابتكار ذاته، بل يحميان الصنف الناتج عن الإبتكار. حيث بعد تسجيل العلامة التجارية لدى الجهة المختصة، يتمتع مالك العلامة التجارية حق استبعاد أي فرد أو مؤسسة عن استخدامها في المجال المخصص، حيث يتم تسجيل العلامة بشروط ثابتة قابلة للتجديد بدفع رسوم جديدة، طالما ظل استخدامها سليما، وتميز فترة الحماية، العلامة التجارية عن براءة الاختراع، باعتبارها تدوم طويلا في الأولى مقارنة مع الثانية. ومن بين خصائص العلامة التجارية إمكانية ترخيصها كما هو الحال بالنسبة لبراءة الإختراع<sup>3</sup>.

- **حقوق النسخ:** وهي عبارة عن أداة حماية الإبداع المتعلقة بالموسيقى، الصور الفوتوغرافية، الأفلام، برامج الكمبيوتر والأدب، في حالة كونها أعمالا أصلية يمكن تسجيل حقوق النسخ لها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة 09 من الأمر رقم 07-03، الممضي في 19 جويلية سنة 2003 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 44 بتاريخ 2003/07/23.

<sup>2</sup> برفاين جوبتا، مرجع سابق، ص 272.

<sup>3</sup> برفاين جوبتا، مرجع سابق، ص 273-274.

<sup>4</sup> برفاين جوبتا، مرجع سابق، ص 274.

– الأسرار التجارية: وهي مجرد أسرار تتعلق بالمهنة، وتعتبر وسيلة فعالة طالما استطاع المبدع الاحتفاظ بأسرار إبتكاره<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق، فيما يخص موضوع حماية البراءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يرى وتاروولغ، أن هذه الأخيرة تتخلى في كثير من الأحيان عن تسجيل براءات الاختراع لابتكاراتها لأسباب ترتبط بالتكاليف من جهة، وفعالية الحماية من جهة أخرى<sup>2</sup>. استنادا إلى ما سبق، فقد تتعدد وسائل حماية الإبتكار، والهدف منها هو حماية ملكية المبدع، سواء كانت هذه الأخيرة، عبارة عن منتج، خدمة، علامة تجارية، عمل فكري أو سر تجاري، لفترة محددة قد تختلف من بلد إلى آخر، مقابل دفع تكاليف للهيئة التي تتولى حفظ هذه الملكية.

### المبحث الثاني: تصنيف الإبتكار

قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعريفا شاملا للإبداع، والذي هو عبارة عن: "تنفيذ لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية إما جديدة أو محسنة بشكل محسوس، طريقة جديدة للتسويق أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المؤسسة، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>3</sup>. هذا التعريف أكثر يبدو أكثر تفصيلا، وهو يوضح أهم أنواع الإبتكار، من حيث طبيعة هذا الأخير، وهي: إبتكار المنتج، إبتكار العملية، الإبتكار التنظيمي، أو باختصار يمكن تقسيمه إلى نوعين أساسيين وهما إبتكار فني يشمل كل من إبتكار المنتج، إبتكار العملية، والإبتكار التنظيمي (الإداري).

### المطلب الأول: إبتكار المنتج

يمكن للشركة أن تخلق منتج جديد، أو تطور المنتجات الحالية، وهذا إما بإستخدامها لطريقة جديدة للإنتاج، تقديمها أو عرضها بشكل مغاير تبعا للسوق، أو لقناة التوزيع. المنتج الجديد يمكن أن يعرض خصائص أو أداء، يُقدّم للمستهلكين خدمات جديدة، أو مستحسنة تستجيب لاحتياجات المستخدم. هذه الخصائص الأصلية قد تتعلق بالذوق، الاستخدام، الاستدامة، الجمالية، الرفاهية، والقدرة على التحكم، والتحمل، الخ، حيث يوجد المئات، إن لم نقل الآلاف من الأشكال الجديدة، لتحسين المنتج أو تقديم منتج بديل، وذلك باستخدام مواد أخرى، من خلال الجمع بينها بطرق مختلفة، أو بإضافة خصائص جديدة إلى ما هو موجود، أو عن طريق تغيير الشكل، الخ<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> برفاين جويتا، مرجع سابق، ص269.

<sup>2</sup> R. Wtterwulghe, op. cit, p111.

<sup>3</sup> OCDE, Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition, Paris, 2005

<sup>4</sup> P A JULIEN , M MARCHESNAY op. cit, p36

### 1.1 تطوير منتجات حالية (القائمة):

يرى عزام وآخرون<sup>1</sup> أن هدف البقاء والاستمرار الذي تستهدفه المنظمة، يملئ عليها الاهتمام بتطوير المنتجات القائمة، حتى يتسنى لها الإرتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية، التي تتصف بدرجة عالية من التطور، وفي نفس الصدد، يعتبر شرويدر<sup>2</sup> Schroeder أن هذا الخيار، يمثل نشاطاً هاماً بالنسبة للمنظمة، لئلا يهدمها من قدرة في تعزيز ميزتها التنافسية. كما يبين العزاوي<sup>3</sup> أن عملية التطوير تهدف إلى تحقيق التوافق لحاجات ورغبات المستهلكين الجديدة، من خلال إجراء التحسينات والتعديلات في المنتج القائم المستغنى عنه من قبلهم، حيث يتم اللجوء إلى هذا الخيار في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، بهدف تمديد عمره قدر الإمكان.

كما يتضمن تطوير المنتج حسب أبو جمعة، إدخال تغييرات وتعديلات على منتج أو منتجات موجودة فعلاً<sup>4</sup>. بالإضافة إلى هذا، يشكل تطوير المنتج الجديد خياراً استراتيجياً تسويقياً بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يراه لامب Lamb والذي يستلزم إيجاد وتكوين منتجات جديدة قابلة للتسويق، كما أنها عملية تحويل التطبيقات النظرية إلى تقنيات جديدة قابلة للتسويق<sup>5</sup>.

وتلجأ المؤسسات إلى تطوير منتجاتها الحالية (القائمة) أو الجديدة للأسباب التالية<sup>6</sup>:

- من أجل الاستمرار في أعمالها، وهو الأمر الذي يتيح لها إمكانية تطوير مواز لمواردها المالية والبشرية.

- إن اتباع التطوير كجزء من منهج عمل المؤسسات المعاصرة، سيقود المؤسسة حتماً إلى تبني التخطيط الاستراتيجي، الذي يمكنها من التعرف على أية فرص متاحة، ويمكن استغلالها لتطوير أو تعديل أية منتجات، وما ينسجم مع المتغيرات البيئية.

- قد تؤدي عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات إلى تعزيز تواصلها مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين الذين يهتمهم تقديم مواد، سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها، من وقت لآخر، باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين والمؤسسات سواء بسواء.

<sup>1</sup> عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 221

<sup>2</sup> R. G Schroeder, Operations Management – Contemporary Concepts, McGraw – Hill, Boston, 2000, p37.

<sup>3</sup> العزاوي، سالم محمد رديعان، "مسؤولية المنتج القوانين المدنية والاتفاقات الدولية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد، 1991، ص 95.

<sup>4</sup> نعيم حافظ، أبو جمعة، أساسيات وإدارة التسويق، ط 1، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص 198.

<sup>5</sup> C.W Lamb, J.F Hair, C. McDaniel, Marketing, 7<sup>th</sup> ed, Thomson South – Western, Australia, 2004, p320

<sup>6</sup> محمد ابراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،

- يعتبر تطوير المنتجات من الأمور الطبيعية الدالة على استمرارية التفكير الصحيح في المؤسسات، في ظل التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات، والذي من شأنه أن يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وابتكارات.

### 1.2 تطوير منتجات جديدة

يرى المؤذن<sup>1</sup> أن المنتجات الجديدة، هي المنتجات التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق، أو تلك السلع أو الخدمات التي لم يسبق للمنشأة أن تعاملت بها، بغض النظر عن السوق، أما حسب كل من الحداد وسويدان<sup>2</sup> فإن المنتج الجديد هو الذي يقدم منفعة جديدة لم تكن موجودة أصلاً . ويضيف المؤذن في هذا الشأن أن المنتجات الجديدة تحتل أهمية كبيرة في حياة منشآت الأعمال تتمثل في أنها<sup>3</sup>:

- تعتبر مصدراً أساسياً للنمو والتوسع في أعمال المنشآت حسباً تشير إليه جميع الدراسات، ويظهر ذلك من خلال زيادة حجم الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير.

- زيادة هوامش أرباح المنتجات الجديدة، مقارنة بهوامش أرباح السلع الحالية (على الأقل لفترة زمنية محددة) إلى حين إدراك المنافسين لهذه السلع، ودخولهم في السوق، كما أن منافستهم للمنشأة على أساس غير سعري تستغرق وقتاً طويلاً، تكون المنشأة خلاله قد حققت أرباحاً طائلة.

- المنتجات الجديدة أساسية في نمو المنشأة وتطورها، فالشعار الذي يجب أن تضعه الإدارة نصب عينها هو "الابتكار أو الموت".

وفي نفس الصدد، يرى كل من كراجوسكي وريتسمان Krajewski and Ritzman أنه يتوجب على المنظمات تقديم منتجات جديدة بين فترة وأخرى، من أجل منافسة المنظمات الأخرى، وزيادة حصتها السوقية، وتلبية حاجات المستهلكين ورتباتهم<sup>4</sup>.

وفي نفس السياق، فإن مسارات تطوير المنتجات الجديدة تتضمن مجموعة من الأعمال المخططة والمنظمة، الهادفة إلى إنجاح عملية التطوير السلي والخدمي، وبشكل عام تتضمن مسارات التطوير ما يلي:

1- مسار المنتج والذي يبدأ من الحاجة إلى منتج سلمي أو خدمي معدل أو جديد، لإشباع رغبة ما لدى المستهلك أو المستخدم. وهكذا فإن عملية تقييم الحاجة ومدى أو عدم تحققها كفكرة لإمكانية تحويلها إلى مشروع سلعة أو خدمة وصولاً إلى تصميم مبدئي وكمفهوم على الورق مع

<sup>1</sup> محمد الصالح، المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 344-345.

<sup>2</sup> شفيق إبراهيم الحداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 126.

<sup>3</sup> محمد الصالح، المؤذن، نفس المرجع، ص345.

<sup>4</sup> Lee J Krajewski, Larry, P Ritzman, Larry, P., **Operations Management: Strategy and Analysis**, 5th ed., Addition – Wesley Publishing Co., U.S.A. 1999, p224.

تحديد إمكانية إنتاجها فنيا واختبارها فعليا على عينة من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين لها وإذا ما ثبت نجاحها يتم تسويقها بشكل واسع في أسواقها المستهدفة.

2- مسار التقييم ويبدأ بتقييم الفرصة التي تم التعرف عليها (ايجابياتها وسلبياتها أو جدواها) ومدى مشروعيتها كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فتتضمن اختبار المفهوم بوضع معايير عامة للحكم عليها مثل الإمكانية المالية والفنية لإنتاجها وتسويقها وصولا إلى الغربة الكاملة لها وتحديد الإيرادات المتوقعة مقارنة مع تكاليفها كخطوة ثالثة بالإضافة إلى اختبار المفهوم السلعي كمجسم أو كيان مادي في الأسواق الفعلية المستهدفة كخطوة رابعة تمهيدا لطرحها وتسويقها بشكل منظم في أسواقها المستهدفة.

3- مسار الخطة التسويقية ويتضمن هذا تحديد السوق أو الأسواق الفرعية المستهدفة للسلعة أو الخدمة المقترحة كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فتعني بتحديد موقع المنتج الجديد -سلعة أو خدمة- في المزيج السلعي للمؤسسة، أو الأسواق المستهدفة وصولا إلى وضع تصور مبدئي خاضع للتعديل أو التكيف في المزيج التسويقي بعناصره المختلفة، الشكلية منها أو الموضوعية. ثم تلي هذا، الخطوة الثالثة والتي مؤداها إنتاج عينة صغيرة من المنتج الجديد واختبارها على عينة من المستهلكين تمهيدا لوضع البرنامج الإحلاي التسويقي-مزايًا تنافسية- واختباره تسويقيا في المواقع أو الأسواق الفرعية، وأخيرا فيتم تبني الاستراتيجيات التسويقية المراد تطبيقها ل طرح المنتج الجديد بشكل واسع<sup>1</sup>.

يرى الباحث أنه يمكن تلخيص هذه المسارات في ثلاثة مراحل أساسية، مرحلة متعلقة بدراسة سلوك المستهلك، المرحلة الثانية تتعلق بالدراسة التقنية والمالية، وفي الأخير المرحلة التي تتعلق بالخطة التسويقية. وفي نفس الصدد، يرى جيران باغلين وآخرون أن عملية تطوير المنتج الجديد (الجدول رقم (05)) تتكون من خمسة مراحل .

#### الجدول (05) وصف مراحل مسار تطوير منتج جديد.

المرحلة	العمليات الأساسية
دراسة وظيفية قبلية	دفتر الشروط الوظيفي المفصل تقييم الكلفة الموضوعية الدراسة قبلية للجدوى قبلية (التصور العام للمنتج) تحرير الخصوصيات التقنية الكلفة التحليلية التقديرية
	مراجعة المشروع
التصور المفصل	التعريف المفصل للمنتج(التقسيم حسب الوظائف/مجموعات جزئية)

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، 2004، ص18-19.

<p>(المصادقة على التكلفة الموضوعية) القرارات "القيام بالعمل داخليا أو خارجيا" (البحث عن شركات) النموذج الأولي، تجارب واختبارات تأهيل وظيفي مفصل (محاكاة، تحسين المنتج)</p>	<p>(المنتج)</p>
<p>مراجعة المشروع</p>	
<p>إختيار طرق التشغيل إختيار تجهيزات الانتاج تصور/انتاج الأدوات الإقرار النهائي للمسار الاختيار النهائي للموردين (ضبط الأمور مع الموردين)</p>	<p>التصنيع (المسار)</p>
<p>مراجعة المشروع</p>	
<p>رفع وتيرة الإنتاج تكرارها في ظروف صناعية</p>	<p>الانتاج الاختباري (اختياري)</p>
<p>مراجعة المشروع</p>	
<p>بدء الإنتاج الانتاج في ظروف تشغيلية خدمة ما بعد البيع (الصيانة) رجوع التجربة<sup>1</sup></p>	<p>الانتاج</p>

Source: G. Baglin , O. Bruel, A. Garreau, M. Greif, C. V Delft, **Management "industriel et logistique"**, 3ed , économica, Paris, 2001, p674

استنادا إلى ما سبق فإن إبتكار المنتج أو الخدمة، هو كل ما يُعنى بتطوير منتج أو خدمة، سواء كان هذا من خلال عملية تطوير منتجات حالية (قائمة)، أو عن طريق ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وكلا الطريقتين لهما آثار إيجابية من الناحية المالية، التسويقية، التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: إبتكار العملية

تتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع إحتياجات العملاء، وتتولى إدارة العمليات الاهتمام بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات، أي أنها تكون مسؤولة عن تجميع، تهيئة المدخلات المطلوبة، معالجتها ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها، وعليه، قد تتضمن هذه العمليات التصنيع، التجميع، التغليف، تقديم الخدمات،

<sup>1</sup> رجوع التجربة هي العملية التي تسمح للتعلم من ما حدث للسيطرة بشكل أفضل في المستقبل.



والتدريب... إلخ<sup>1</sup>. وفيما يتعلق بابتكار العملية، فهو يتمحور حول إمكانية تصنيع المنتج أو المنتجات الحالية، بالاعتماد على تكنولوجيا جديدة، أو عملية إنتاج فريدة من نوعها، وقد تتحقق هذه التكنولوجيا من خلال معدات جديدة، مادة أولية مختلفة، تركيبة جديدة لمختلف المواد، ومن المعلوم غالباً، أنه وفي حالة إعادة ترتيب المعدات في المصنع، أو في حالة إعادة جدولة جديدة لمراحل إنتاج منتج، يمكن أن تولد مكاسب كبيرة تمكن من خفض التكاليف، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

حيث يتضمن إبتكار العملية، تحسين عملية إنتاجية قائمة، أو تصميم عملية إنتاجية جديدة<sup>3</sup>.

أ- تحسين عملية إنتاجية قائمة: وتتطلب إجراء دراسة نظامية للأنشطة والإجراءات والطرق والممارسات والأدوات لأداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه.

ب- تصميم عملية إنتاجية جديدة: وتتطلب تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد، من تهيئة إعداد المدخلات، وما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع وحسب متطلبات الزبائن.

وفي نفس السياق، يرى برفين جوبتا أن أساليب التصميم ظلت تتطور بدءاً من التصميم اليدوي التقليدي والعشوائي وصولاً إلى التصميم الآلي باستخدام وسائل التصميم بالحاسوب. وتستمر أساليب التصنيع في التطور الإبتكاري من أسلوب التصميم التقليدي غير المنسق، حتى التصميم المنسق، ثم إلى التصميم الموجه نحو الهدف. ويضيف نفس المؤلف بشأن مصدر إبتكار العملية القائم على التصميم، أنه وفي حالة تركيز الشركات على تلك التصميمات الموجودة بالسوق والتي تقوم بها الشركات الكبرى لا يجدي نفعاً، لأن آثار التصميمات هي التي تبدو واضحة فقط، والتركيز على تلك التصميمات دون معرفة خطواتها لن يفيد تحسين وضع الشركة في السوق، ولأن الاستراتيجيات الفكرية، والمعرفة بالمنتج وبالعملية تظل خافية على كثير من الشركات، بالرغم من أن توفير التصميم الإبتكاري للمنتج وعمليات التطوير التي تتدرج بالمنتج من الفكرة إلى التصنيع يعتبر أمراً في غاية الأهمية .

كما يضيف أيضاً، أنه لا بد أن تركز الأفكار الإبتكارية والحلول الإبتكارية، على زيادة الجودة وسرعة الإنتاج، خفض تكلفة الإنتاج، زيادة مبيعات السلعة وسهولة الصيانة، ومن بين الاستراتيجيات المناسبة في هذا المجال هي تقييم المساحة التي تناسب التصميم بفحص كل جوانب التصميم واختبار التكنولوجيا المناسبة وتحديد العوائق التي تقف إزاء التصميم في السوق والعمل

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 17.

<sup>2</sup> P A JULIEN et M MARCHESNAY op. cit, p36

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29-أفريل 2009

على تذييلها. ولما كانت هناك ثورة تكنولوجية فإن المهندسين والخبراء يعملون على ابتكار أساليب إبتكارية لاستخدام تلك التكنولوجيا لعمل تحسينات على التصميم<sup>1</sup>.

وفي نفس الصدد، ترى سونيا محمد البكري، أن من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطوير عملياتها، هي ما يلي<sup>2</sup>:

- **تزايد ونمو المنظمات الخدمية:** عدم تناسب الكثير من الأساليب والطرق مع طبيعة أنظمة الخدمات في ظل تزايد كل من عدد المنظمات الخدمية وعدد السكان، أدى إلى الحاجة الملحة إلى خلق أساليب جديدة وتطويرها واختبارها كي تتناسب مع طبيعة هذه الأنظمة الخدمية.

- **ندرة الموارد الإنتاجية:** إن ندرة الموارد مهما اختلفت طبيعتها سواء كانت مادية، مالية، بشرية، وكذا موسمية البعض منها، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الحصول عليها وتوفيرها، تعتبر دافعا مهما بالنسبة لمديري الإنتاج، والعمليات للبحث الجاد والمستمر عن أفضل الطرق، للاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

- **الاستخدام العالمي للحاسبات الآلية:** حيث يمكن استخدام التكنولوجيا، من تنفيذ العمليات الإنتاجية والسيطرة عليها مع الاستفادة من التسهيلات الصناعية الأوتوماتيكية، أي كل ما يؤدي إلى تخفيض الوقت المتعلق بالتصميم، أو إجراء التعديلات عليه، تحضير قائمة المواد اللازمة لتنفيذ الانتاج، والربط بالأنظمة الحاسوبية الأخرى<sup>3</sup>.

- **تزايد طلبات المستهلكين من إدارة الإنتاج والعمليات:** تشهد الأسواق في الآونة الأخيرة ارتفاعا كبيرا في أعداد ونوعيات طلبات المستهلكين من الأنظمة الإنتاجية، وكمثال على ذلك، التصميمات، المنتجات، الخدمات الخاصة، الإسراع في تسليم الطلبات، احتياجات خاصة للشحن أو تغيير في الطلبات في الآونة الأخيرة...إلخ، وهو ما أدى إلى ضرورة البحث والتطوير في طرق وأساليب تجعل المؤسسات تتكيف بجديّة مع هذه المتغيرات.

وللاشارة، فإنه على الرغم من أن إبتكار العملية يكتسي أهمية اقتصادية، معترف بها على نطاق واسع لكن حسب رايبكستين وسالتار (Reichstein et Salter)، فإن هذا النوع من الإبتكار يلفت اهتماما أقل بكثير من إبتكار المنتج في الأدبيات<sup>4</sup>. مع ذلك، وفي حين أن إبتكار المنتج يكون

<sup>1</sup> برفاين جويتا، مرجع سابق، ص136.

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر، 1999، ص18-22.

<sup>3</sup> سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص121-122

<sup>4</sup> T Reichstein,., & V Salter,.. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. Industrial and Corporate Change, 2006 ,15(4), 653-682. dans Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2014 p34

أكثر وضوحاً من إبتكار العملية، إلا أن كلاهما مهم للغاية لضمان قدرة الشركة على إدخال عمليات إنتاج جديدة، فضلاً عن أن إبتكار العمليات الجديدة قد يسمح بتصنيع منتجات جديدة.<sup>1</sup> استناداً إلى ما سبق، فإن إبتكار العملية يتعلق بمختلف الطرق والأساليب التي تسمح بتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وهو مثله، مثل إبتكار المنتج كونه يتم إما عن طريق تحسين العمليات القائمة، أو تصميم عمليات جديدة، والهدف منه هو التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي، وتحسين الأداء الداخلي.

### المطلب الثالث: الإبتكار التنظيمي

يعرف روبنس (Robbins) الإبتكار التنظيمي على أنه: "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج، العملية، الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبتكار في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذا قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الانتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية"<sup>2</sup>.

كما عرفه دافت (Daft) بأنه "عملية التنبؤ التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها"<sup>3</sup>.

ويرى عاكف خصاونة، أن لإدارة الإبتكار التنظيمي أهمية بالغة وهذا على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية ويتجلى هذا في<sup>4</sup>:

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين؛
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي؛
- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية؛
- تحسين الإنتاج والأداء؛
- زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمل، يحقق الاستقرار الوظيفي ويحد من الهجرات؛
- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء، الكيان والديمومة؛
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة؛

<sup>1</sup> W Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2014 p34.

<sup>2</sup> S. P Robbins, "organizational behavior : concept controversies and application"s, 6th Ed, prentice hall , New Jersey: ,1993, p679

<sup>3</sup>R. L Daft, "organization theory and design", 7th Ed, south Western Publishing , New York: ,2001, p357.

<sup>4</sup> عاكف لطفى خصاونة، مرجع سابق، ص43

إلى جانب هذا، فقد ظهر الابتكار التنظيمي بمسمى آخر وهو الابتكار الإداري والذي لا يختلف كثيرا عما قدمه الآخرون من تعريفات للإبداع التنظيمي<sup>1</sup>، فقد يرى جمال خير الله أن الابتكار الإداري يعبر عن: "تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه، وتكامل الأساليب وسموها وأيضا نمو الأهداف والطموحات، وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج..."<sup>2</sup> كما يرى نجم عبود نجم أن الابتكار الإداري يمثل "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة. بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق. وأن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية"<sup>3</sup>.

وحسب ماركسني وجوليان (Julien et Marchesnay) فيمكن للابتكار الإداري أن يحدث تغييرات في المنظمة، على سبيل المثال، تنظيم ورشات الإنتاج وفق طريقة التدفق المشدود أو في الوقت المناسب، بشكل يسمح للاستجابة وبسرعة، لتقلبات الطلب، مع التقليل من التخزين، يعتبر ابتكارا هاما في المنظمة. ويتطلب هذا الابتكار العمل الجماعي، والمرونة في المهام، فهو يتطلب إشراك كبير لعمال الإنتاج، كما هو الحال في حالة البحث عن حل للتغيرات غير المتوقعة. كما يعتبر الأمر شبيها، عند تطبيق نظام الجودة الشاملة، والذي يقود كل موظف لفحص على مستوى كل مراحل الإنتاج جودة جزء المنتج الذي يراقبه، وللدرد عندما يكون هذا غير "مكتمل". يتطلب هذا الابتكار النظامي إجراءات محددة من حيث التدريب الداخلي (ربط الموظف الجديد بآخر أكثر خبرة، الاتصال بمستشارين لتغيير طريقة العمل...) أو خارجيا (تحديد دروس خاصة لبعض الموظفين...) فإنه يؤدي إلى ظهور تحولات في التسلسل الهرمي، وعلاقات العمل... الخ<sup>4</sup>.

يوجد العديد من الأسباب الملحة، التي تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني الابتكار التنظيمي والتي نذكر من بينها<sup>5</sup>:

- تعدد المتغيرات وتزايدها في البيئة التنافسية، وهذا ما دفع المؤسسات إلى التحديث والتجديد من خلال تبني سياسات وأنشطة داعمة للابتكار، لتتمكن من مواكبة مجمل هذه التغيرات، بهدف إيجاد وتطوير حلول، أفكار، وآراء تمكنها من بلوغ أهدافها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص134.

<sup>2</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 350.

<sup>4</sup> P. A. JULIEN et M. MARCHESNAY op. cit, p36.

<sup>5</sup> عاكف لطفى خصاونة، مرجع سابق، ص 41-42.

- ازدياد التحديات، الضغوط، المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

- إحداث بعض التغييرات الإدارية بشكل إبتكاري، من أجل الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية، وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الانتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والصمود للمنافسة والبقاء في السوق.

- ندرة الموارد : الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبتكارية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.

- يعتبر الإبتكار أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعا من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين، فيما يتعلق بالمعلومات التفصيلية المتاحة له حول كل ما يتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

- نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعي والعلاقات المتبادلة بين المنظمات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تتصف بالوعي والمرونة وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال أنشطة داعمة للإبتكار لديهم، وذلك كونه جزءا مهما من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة، بحيث تتدرج هذه التحسينات ضمن المسؤولية الاجتماعية.

لقد ركزت المنظمات على الإبتكار الفني (التقني)، أكثر بكثير من الإبتكار الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، وأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية متخلفة كثيرا عن الجوانب الفنية، حيث أن المنظمات بدورها تميل إلى الاهتمام والتركيز على الإبتكار الفني من الإبتكار الإداري، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبتكارات الفنية والإبتكارات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبتكار في كلا النوعين على أداء المنظمة . كما توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبتكارين، تتميز بأداء أفضل. بالإضافة إلى هذا فقد كشفت الأبحاث أن الإبتكار الإداري يميل إلى تشجيع إبتكارات فنية لاحقة باستعداد أكبر من العكس، أي أن الإبتكار الفني لا يميل إلى تشجيع الإبتكار الإداري لاحقا<sup>1</sup>.

كما تجدر الإشارة، إلى أن ناهيك عن التصنيف الذي تطرقنا إليه ضمن مطالب هذا المبحث والذي يعتمد على طبيعة الإبتكار، فثمة تصنيفات أخرى، من بينها التصنيف الذي يعتمد على درجة الابتكار والذي يصنف هذا الأخير إلى جذري وآخر تدريجي أو تصاعدي<sup>2</sup>.

- الابتكار الجذري: يمكن أن يمس منتج جديد تماما، أو تكنولوجيا جديدة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغييرات كبيرة في المؤسسة أو في قطاع النشاط، وهو يتطلب المعرفة والمهارات التقليدية. وغالبا ما يترافق هذا النوع من الابتكار مع إنشاء وحدة البحوث والتطوير داخل المنظمة،

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 301-302

<sup>2</sup>M. MARCHESNAY, C.FOURCADE, op.cit, p285-286

بالإضافة إلى تطوير علاقات وثيقة ومستمرة مع منظمات بحثية. يخص هذا النوع من الابتكار عدد محدود من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو يتواجد أساسا في قطاعات التكنولوجيا العالية (الالكترونيات والتكنولوجيا الحيوية، على سبيل المثال).

- الابتكار التدريجي أو التصاعدي: ويمكن أن يكون على الهامش (تصاعديا)، بمعنى آخر، يمس في حالة المنتج تغييرات طفيفة، في الشكل، المواد المستعملة، التعبئة والتغليف. في الواقع، يقوم هذا على تجربة المؤسسة وديناميكية الأفراد في المنظمة. بشكل عام، لا تمس التغييرات التي أتى بها الابتكار التدريجي التصميم الأساسي للمنتج أو المعدات المعنية.

وفي هذا التصنيف، أن كل من جوليان وماركسني قد أضافا، نوع آخر، وهو الابتكار المتفرق، والذي يتم من وقت لآخر، عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك.<sup>1</sup>

استنادا إلى ما سبق، فالإبتكار التنظيمي أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالإبتكار الإداري، يرتبط بتغيير سلوك تنظيمي معين داخل أو خارج المؤسسة لتحسين أدائها، كما قد يكون له أثر على كل من إبتكاري المنتج والعملية. وبالإضافة إلى هذا فقد خلصنا في هذا المطلب بأنه إلى جانب تصنيف الإبتكار حسب طبيعة نتاج العملية الإبتكارية، فهناك معايير أخرى كمعيار درجة الإبتكار.

### المبحث الثالث: الإبتكار في المنظمة.

يرى ميهالي سيكتسزنتميهالي، Mihaly Csikszentmihaly، مؤلف كتاب "الإبداع: علم نفس الاكتشاف والإبداع" أن الابتكار هو مجموع نتاج تفاعلات العديد من البشر والعوامل، حيث يمكن تعزيزه ببساطة، عن طريق إجراء تغييرات في البيئة التي نعمل من خلالها، وبطريقة تفاعلنا، وليس بقيام مؤسسة بتوظيف موهبة ابتكارية لفرد واحد، بمعنى آخر، الابتكار هو نتاج التعاون مع الآخرين أي العمل الجماعي داخل المؤسسة (المنظمة)<sup>2</sup>. وعليه من خلال هذا المبحث، سوف نقف على بعض المفاهيم المتعلقة بالإبتكار داخل المنظمة والتي تتعلق، بأهم مراحل العملية الإبتكارية، مستويات الابتكار، استراتيجيات الابتكار وفي الأخير المعوقات التي من شأنها أن تعرقل عملية الإبتكار داخل المنظمة.

<sup>1</sup> P. A. JULIEN et M. MARCHESNAY op. cit, p 38

<sup>2</sup> برافين جويتا، مرجع سابق، ص42.

### المطلب الأول: مراحل عملية الإبتكار

- لقد قُدمت عدة اجتهادات لتحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبتكار، فيرى روسمان<sup>1</sup> (Rossman) أن هذه العملية، تمر وفق المراحل التالية:
- الإحساس بوجود مشكلة ما، وبصعوبة هذه المشكلة.
  - تكوين وتحديد المشكلة.
  - جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
  - تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمسألة.
  - فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.
  - صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.
- أما موريس شتاين، فيقول إن عملية الإبتكار تجتاز ثلاث مراحل فقط وهي:
- مرحلة تكوين الفرضيات، مرحلة اختيار الفرضيات، مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه بالاختبار العلمي.
- ومن جهته هو الآخر، يقول المفكر الإسلامي محمد قطب إن مراحل عملية الإبتكار تتمثل فيما يلي:
- مرحلة الانفعال النفسي بالموضوع، أو بالتجربة الجديدة.
  - مرحلة استيطان هذا الانفعال داخل النفس، مع إخضاعه للتأمل والتبصر حتى يمتزج بأعماق النفس تماما.
  - استرداد التجربة في صورة إفرار أو تعبير معين هو عمليا نتاج الإبتكار<sup>2</sup>.
- أما أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً فهو تصنيف والاس، والذي يرى بأن الإبتكار يحتاج لمرحل أربع هي:

#### 1.1 مرحلة الإعداد والتحضير

حيث يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع، أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع<sup>3</sup>.

#### 1.2 مرحلة التبصر والتفريخ

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة، وهي تمثل أدق مراحل الإبتكار وأهمها، لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة

<sup>1</sup> في كتاب J. Rossman, The Psychology of the Inventor , Publishing Company, washington ,1931, p190

رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> منصور، زهير، "مقدمة في منهج الإبداع"، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1985 ص 111.

<sup>3</sup> مرجع وموضوع نفسهما.

إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار فهي تضم المرحلة (أ) وملخصها التفاعل بين شخصية الباحث، معلوماته وموضوع البحث، والمرحلة (ب) مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة<sup>1</sup>.

### 1.3 مرحلة البزوغ والإشراق

تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الابتكار الذاتية، التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث، وبينما يقوم به المبدعون . فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو للعمل النموذجي، كما أنها تأتي واضحة، وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم أو تعب أو معاناة. يصف الباحثان ودورث وشوسبرغ حالة البزوغ على أنها حالة العودة من الطريق الخاطئ، الذي قد تكون الشخصية اتبعته، وهي تحاول أن تهتدي إلى حل نموذجي للمشكلة التي تعترضها، إلى الطريق السليم . بمعنى أنها الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره، وترابطاته، بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل. ويتم ذلك في تقديريهما، عندما يتم إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المعنية، ويصبح العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات، حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجيا، فيدفق الحل مرة واحدة إلى العقل الظاهر، في صورة بزوغ إبتكاري معين.

وحسب عساف، يمكن تقدير هذه النتائج، مع تأكيد أهميتها في تفسير عملية البزوغ الإبتكاري، إلا أنه بالملاحظة الذاتية والتجربة الشخصية، يمكن القول بأن هناك ملكة ذاتية داخل شخصية وعقلية الإنسان، فطرها الخالق لتعبر في لحظات معينة عن أفكار إبتكارية، وقد يستطيع المرء أن يتلفها ويعطيها الاهتمام اللازم، فيعمل على توظيفها في صورة إبتكارية، وقد لا يتمكن من إدراك قيمتها فتذهب سدى، وهذا هو المميز بين الشخصية المبدعة والشخصية غير المبدعة حسب تقديره<sup>2</sup>.

### 1.4 مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها، ولتحديد طرق تطبيقها مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك، وهكذا ... فالإبتكار يقدم الفكرة الإبتكارية ولا ينتهي عندها، بل إن النتائج الإبتكاري لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ<sup>3</sup>.

كما يرى بعض العلماء أن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبتكارية، وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقا، وذلك لأن الإبتكار لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومتتالية كما يبدو

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 112.

<sup>2</sup> منصور، زهير، نفس المرجع، ص 113.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 114.



من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وقد يأتي موضوع إبتكاري في لحظة ما، ولا يتعلق بالمشكلة التي تسيطر على الباحث وتستحوذ على همه كله، فتحول دفة الباحث إلى موضوع جديد تماما ويترك ما كان بصدد البحث عنه<sup>1</sup>.

وبالطبع، فإن هذا لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبتكاري قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، وبالذات على مستوى عمليات الإبتكار الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئا، بل يمثل ذلك مطلبا مهما لعمليات البحث العلمي، وإننا لا نستطيع أن نصادر على حقه في أن يفكر تفكيراً إبتكارياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبتكارية نتيجة ذلك. فالإبتكار قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبتكار بالضرورة، ولا بد لحدوث الإبتكار من أن تعبر الملكة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة، وأن يكون الشخص المعني واعيا لذلك وقادرا على التثبيت به من خلال وعيه الظاهر، والعمل على تحقيقه<sup>2</sup>.

استنادا إلى ما سبق، فإن عملية الإبتكار تتكون من مجموعة من المراحل، يختلف عددها من باحث إلى آخر، فمنهم من يرى أنها تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من يرى أكثر، إلا أن هؤلاء الباحثين يتفقون على أن هذه العملية تنطلق من وجود مشكلة، يتم البحث عن حلول لها، لتنتهي بإيجاد حل لم يكن موجود من قبل، سواء كان هذا الحل نتيجة فكرة جوهرية مفاجئة، أو عن طريق عمل نموذجي، وقد يكون بصفة فردية أو جماعية داخل منظمة.

### المطلب الثاني: مستويات الإبتكار

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبتكار في المنظمات، وهي:

الإبتكار على مستوى الفرد، الإبتكار على مستوى الجماعة، والإبتكار على مستوى المنظمة. والأنواع الثلاثة، تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة .

#### 2.1 الإبتكار على مستوى الفرد

وهو الإبتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبتكارية، لقد كُتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات، التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها، والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص19.

ومن بين خصائص الفرد المبدع<sup>1</sup>:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق، يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات الفكرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحي الفرد المبدع روح المخاطرة، ويتميز بالاستقلالية، المثابرة، عالي الدافعية، والتشكك والتفتح على الآراء الجديدة، والقدرة على التسامح مع العزلة، كما يكون لديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا إقتصادية صعبة.
- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوبا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

أما روبي<sup>2</sup> ( Robey ) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- ✓ الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ✓ الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- ✓ التلقائية والمرونة.
- ✓ تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- ✓ الأصالة، أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المؤلف في التفكير والتعبير.
- ✓ شفافية اتجاه المشكلات.
- ✓ وضوح الرؤية.

حسب حريم حسين فإنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول سمات الإنسان المبدع، إلا أنه ثمة اتفاق مبدئي على مجموعة من السمات وهي: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، التلقائية والتنافس، عدم الكبت، وتحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة والمرونة وعدم الإنصياع، أو المجازاة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> R. Kreitner and A. Kinicki, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed, Homewood, I11. IRWIN 1992, ح.580 في

مؤلف حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 305

<sup>2</sup> D. Roby, Designing Organizations, 3<sup>rd</sup> ed, Boston, Mass: IRWIN 1991, p.432 في مؤلف حسين حريم، إدارة

المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 305

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 305

## 2.2 الابتكار على مستوى الجماعة

وهو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيراً مجموع الابتكارات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها<sup>1</sup>. وفي نفس السياق، يشير السكارنة، إلى أنه ثمة أسباب تدفع المؤسسة إلى تطوير جماعات العمل المبدعة، وهي التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل، صعوبة الاعتماد على العمل الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد، وأن الابتكار الجماعي أقوى من الابتكار الفردي من ناحية التأثير والقبول<sup>2</sup>. هذا ويتأثر ابتكار الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية<sup>3</sup>:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) يعززان الابتكار الناجح.
- **الإلتزام بالتميز في الأداء:** فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ، يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازرة الابتكار:** حتى يتحقق الابتكار، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- **وحسب أميمة الدهان فتشير الأبحاث إلى أن ابتكار الجماعة يتأثر بعوامل أخرى وهي:**<sup>4</sup>
- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل، من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** يزداد ابتكار الجماعة بوجود شخصيات مختلفة.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل، من الجماعة الأقل تماسكاً.
- **انسجام الجماعة:** فالجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الابتكار، من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الابتكار من الجماعة القديمة.

<sup>1</sup> M. Smith, Analyzing Organizational behavior, 1st ed. London: Macmillan Press, 1991, pp. 165-166 في مؤلف حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 306-305

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 126.

<sup>3</sup> M. Smith, Analyzing Organizational behavior, 1st ed. London: Macmillan Press, 1991, pp. 165-166 في مؤلف حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، المرجع والموضوع نفسهما.

<sup>4</sup> أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي، عمان، 1992، ص 193-194.

- **حجم الجماعة:** يزداد الابتكار مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### 2.3 الابتكار على مستوى المنظمة

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الابتكار في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه، إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد ليفيت (Harold Leavitt):<sup>1</sup>

- **ضرورة إدراك أن الابتكار والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.**
- **ضرورة تعلم حل المشاكل بصورة إبتكارية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.**
- **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبتكارية في إيجاد المشاكل وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبتكارية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.**
- **ضرورة تنمية المهارات الإبتكارية في البحث عن المشاكل: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نبحث عنها ونعمل على حلها، ولعل الابتكار الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الابتكار في المطالب السابقة، لأن الابتكار على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.**

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبتكارية في صنع المشكلات، من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات، أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

واستناداً إلى ما سبق، يتواجد الابتكار على مستويات ثلاثة وهي: الابتكار الفردي، وهو الذي يتم من طرف الشخص المبدع بمفرده، في حالة تميزه بخصائص معرفية وشخصية. الابتكار الجماعي، وهو الذي يتضمن أثراً أو قيمة إضافية، مقارنة لو قام به كل عضو من الجماعة

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1999

بمفرده، وتتوفر فيه الجماعة على مجموعة من العوامل تجعلها مبدعة، دون إهمال صفات وخصائص الأفراد المبدعين. أما المستوى الأخير وهو الابتكار التنظيمي، والذي يشمل كل من المستويين السابقين، وقد يتطلب شروط لتحقيقه في المنظمة.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الابتكار

تمتلك المنظمات العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها في مجال الابتكار، حيث يقصد باستراتيجيات الابتكار، السياسة التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الابتكارية، وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات نذكر<sup>1</sup>:

#### 3.1 التطوير التنظيمي

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير. ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

يعتبر التطوير التنظيمي من خلال تركيزه على الأفراد والعلاقات، إستراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الابتكار كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الابتكار. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة، لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الابتكار. كما يمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي، لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة.<sup>2</sup>

#### 3.2 التخصص الوظيفي

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلتررويج الابتكار التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابتكارية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

كما يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية أكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال ابتكارية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الابتكار التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 176-177.

<sup>2</sup> مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 177.

### 3.3 الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن أمثلة هذا النوع من الاستراتيجيات، استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقه تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

وكمثال آخر في هذا الشأن، نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئة تشغيلية مشابهة، ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوو خبرات مختلفة، خاصة بالنسبة للمناصب التي تتميز بإمكانية إبتكارية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.<sup>1</sup>

### 3.4 استراتيجيات الابتكار في المنظمة المتعلمة

يشير الحمادي<sup>2</sup> إلى وجود خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبتكارية في أي منظمة

وهي:

- 1- اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة والتي يجب أن تدار من قبل الإدارة.
  - 2- يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر، وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
  - 3- جعل الإبتكار عملية واضحة وسهلة للأفراد، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبتكار وتدريبهم عليه.
  - 4- توجيه العملية الإبتكارية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للعمل.
  - 5- صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبتكار في المنظمة واعتبار الإبتكار أحد معايير جودة وكفاءة الموظف، مع ضرورة توفير الحافز للإبتكار.
- استنادا إلى ما سبق، وفي إطار الإبتكار داخل المنظمة، تحوز هذه الأخيرة مجموعة من الخيارات، تتبنى ما يناسبها. فعلى غرار التطوير التنظيمي القائم على تطوير الأفراد والعلاقات بينهم بصفة مستمرة، هناك التخصص الوظيفي الذي يعتمد على إيجاد تنظيم معين قد يكون قسم، وحدة، أو مديرية هدفها النهوض بالعملية الإبتكارية داخل المنظمة، وبالإضافة إلى هذا هناك استراتيجيات دورية، وهي عبارة عن أشكال تنظيمية متغيرة، تتكيف مع تغير محيط المنظمة لبلوغ أهدافها في مجال الإبتكار. أما لإدارة العملية الإبتكارية فهناك من يقترح ضرورة وجود استراتيجيات تتمحور حول كيفية تصور الإبتكار في المنظمة حتى يكون ناجحا.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 177-178.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 93-94.

### المطلب الرابع: معوقات الابتكار

للإبتكار معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج بفعل تأثير خارجي وبعضها ناتج بفعل صفات خلقية أو خلقية في ذات الإنسان<sup>1</sup>. وحتى تتمكن المنظمة من تفعيل الإبتكار، لا بد لها أن تتعرف على المعوقات، التي تحد منه لكي تتمكن من معالجتها، وبالتالي يصبح المجال مفتوحاً أمام الأفراد ليسلكوا سلوكاً إبتكارياً<sup>2</sup>. وفي السياق نفسه، يمكن تصنيف العوامل والقوى، التي تقف عائقاً أمام الإبتكار وتطويره، إلى معوقات فردية، تنظيمية، ثقافية، واجتماعية، يمكن تفصيلها فيما يلي:

#### 4.1 المعوقات الشخصية/الفردية

من أهم المعوقات الفردية للإبتكار ما يلي<sup>3</sup>:

- البحث باستمرار عن "الجواب الصحيح".
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لجعل الفرد عملياً جداً.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- إنخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه ليس ذي قيمة.

#### 4.2 معوقات متعلقة بالمدير

يمكن لممارسات المدير غير السليمة، أن تقف عائقاً أمام الإبتكار، فيشير كاتنر (Katner) إلى القواعد العشرة الآتية والتي تشكل الإبتكار<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 95.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 310.

<sup>4</sup> R M Kanter , the change masters, New York, Simon and Schuster, p.101 إدارة

المنظمات الأعمال: منظور كلي ، مرجع سابق، ص 311

1. النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك، لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.
2. إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعاتهم.
3. الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
4. النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
5. النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.
6. السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعده تكراراً.
7. اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
8. التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
9. تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن طريق لتقليص القوى العاملة، والإستغناء عن العاملين ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
10. وفوق كل شيء، أن لا ينسى أنه من المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء هام عن العمل.

### 4.3 المعوقات التنظيمية

- أما المعوقات التنظيمية التي تعيق الابتكار فهي كثيرة، ومن أهمها<sup>1</sup>:
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
  - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
  - المناخ التنظيمي غير صحي.
  - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
  - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ.
  - سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة.
  - العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
  - عدم توافر الموارد اللازمة.
  - عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
  - تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 311



#### 4.4 المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية

قد تشكل القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الابتكارية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع الابتكار، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الابتكار وتميمته.<sup>1</sup>

استناداً إلى ما سبق، حتى تتألق المنظمة في الابتكار، عليها أن تتخطى مجموعة من المعوقات والتي يمكن تلخيصها في أربع مجموعات، وهي معوقات مرتبطة بالفرد نفسه، قد تكون طبيعية أو مكتسبة، معوقات تتعلق بالإدارة وهي في مجملها معوقات ترفع من صرامة المسير في تعامله مع العمال، وتخفف من مرونة وحرية تعامل العمال مع المشاكل، معوقات لها علاقة مع كل ما يخص تنظيم المؤسسة، خاصة الهيكل التنظيمي، وفي الأخير معوقات تُنسب إلى مكونات البيئة العامة التي يتواجد فيها الفرد والمنظمة، خاصة ما يتعلق بالجانب الثقافي، الاجتماعي، والاقتصادي.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 310

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنه ثمة العديد من النظريات التي قامت بتفسير الابتكار، حيث منها من رأته أنه يرتبط بالأفراد، ومنها من بررته بالحاجة إليه، ونظريات أخرى اعتمدت على دراسات ميدانية للوصول إلى تحديد خصائص المنظمات المتفوقة في هذا المجال. بطبيعة الحال فقد تعددت تعريفات مصطلح الابتكار، وكان هناك تداخل بينه، وبين مصطلح الابتكار، فهناك من رأى أن الابتكار هو العملية التي تنطلق من البحث عن فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج قابل للتسويق في السوق، في حين أن الابتكار هو فقط إيجاد فكرة جديدة لمشكلة ما، وهناك من رأى العكس، واتجه فريق آخر إلى القول بأن الإبداع والابتكار مصطلحين مترادفين. إذا سلمنا أن الإبداع هو نفسه الابتكار، فإنه يتصف بخصائص منها التميز، التجديد واكتشاف الفرص، حيث تختلف طرق قياسه داخل المنظمة، وهي غالباً طرق تعتمد على نتائج العملية الابتكارية كعدد براءات الاختراع، أو حجم الأموال المخصص للبحث والتطوير، حيث يتطلب الابتكار حماية، من خلال اعتماد إحدى الطرق التي تناسب نوع الابتكار، وحجم المؤسسة. كما يتم تصنيف الابتكار وفق عدة معايير، منها طبيعة نتائج العملية الابتكارية، والتي تتميز فيها ثلاثة أصناف وهي ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التنظيمي، والمعيار الآخر للتصنيف هو درجة الابتكار، حيث يتضمن صنفين وهما الابتكار التدريجي أو التحسيني، والابتكار الجذري. والابتكار كعملية، تمر بمجموعة من المراحل، اختلف الباحثون في تحديد عددها، إلا أنهم اتفقوا على أنه يمر بمراحل أساسية وهي اكتشاف المشكلة، البحث عن الحل، وإيجاد حل للمشكلة، قد يتم على مستوى الفرد، الجماعة، أو المنظمة، ويتطلب الأمر في هذه الأخيرة اختيار إحدى الاستراتيجيات المناسبة. وفي الأخير للنهوض بالابتكار في المنظمة لا بد من تدارك أهم عراقيله والتغلب عليها.

## الفصل الثالث

محددات الإبتكار في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

**تمهيد:**

إزداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالابتكار، خاصة بعدما شهد المحيط الخارجي والداخلي لها تغيرات أثرت على ذلك، كزيادة حدة المنافسة، وصول بعض الصناعات إلى مرحلة النضج والتدهور من دورة حياتها، تبني البلدان لسياسات دعم الابتكار، تغير سلوك المستهلك... إلخ . حيث تتطلب العملية الابتكارية داخل المؤسسة الاقتصادية عامة، والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة، اهتماما من طرف المسير، مع ضرورة توفير الموارد اللازمة وبذل الجهود والقدرات للوصول إلى ذلك، كما تستلزم تهيئة الأرضية المناسبة وبيئة العمل المواتية التي تحتضن الأفكار المبتكرة وتحولها إلى سلع وخدمات وأساليب تتسم بالإبداع والتجديد والأصالة. باختصار فإن نجاح المؤسسات في عالم اليوم يتطلب منها أن تكون مؤسسات مبتكرة. فقد قُدمت العديد من التعاريف لهذه الأخيرة، منها التعريف الخاص بالمؤسسات الفتية المبتكرة المقدم بموجب قانون المالية لعام 2004 بفرنسا، والذي يعرف الشركة الفتية المبتكرة على أنها: " كل مؤسسة تتضمن الخمس شروط الآتية: أن تكون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، لديها أقل من ثماني سنوات، لديها حد أدنى من نفقات البحث أكبر من 15 ٪ من رقم أعمالها، أن تكون مستقلة، أن تكون جديدة حقا "1، كما عرفها، المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE) بفرنسا والذي يطابق التعريف الأوربي على أنها"، الشركات التي أدخلت تغييرًا كبيرًا أو حدثًا في واحدة على الأقل من بين أربع فئات للابتكار (المنتجات، العمليات، التنظيم، التسويق) أو التي قامت بأنشطة الابتكار، سواء أفضت إلى إبتكار خلال الفترة المرجعية أم لا... "2.

بمعنى آخر هناك شروط يجب أن تتوفر في مؤسسة ما، حتى يُطلق عليها مؤسسة مبتكرة، لكن ثمة محددات هي التي جعلت من هذه المؤسسات مبتكرة، والتي يمكن دراستها وتجليتها بهدف استغلالها من طرف مؤسسات أخرى ترغب في التميز وتبني إستراتيجية الابتكار، أو الرفع من قدرتها الابتكارية، كما يمكن أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار من طرف الهيئات الحكومية المختصة إذا ما أرادت رسم سياسات للرفع من ابتكارية الدولة أو تفعيل تلك التي تم تبنيها من قبل. وعليه سنقوم من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى مختلف المحددات الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتحدد الابتكار بفعل محددات، تم التطرق لها من خلال دراسات قام بها العديد من الباحثين، والشيء الملاحظ في هذا الصدد، أن إبتكار المنتج تلقى اهتماما أكبرا من طرف هؤلاء الباحثين. حيث قدما كل من دي جونج وفيرمولن (De Jong and Vermeulen) في دراسة

<sup>1</sup> P. Noailles, "l'entreprise innovante, outil d'une nouvelle politique d'innovation (?)", communication présentée dans le colloque La nouvelle alliance industrielle Entrepreneurs, innovation et création de valeur dans la mondialisation, 5 avril 2012 - À la Maison de l'Europe, site internet:

<https://www.forumatena.org/files/livresblancs/EntrepriseInnovante.pdf> consulté le 23/12/2018

<sup>2</sup> Ibid.

2007 نظرة كاملة عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعات: كونها إما دراسة ذات طابع مفاهيمي ؛ دراسات مع عينات واسعة في الصناعات مختلفة ؛ الدراسات التي تتطرق للمحددات داخل نفس الصناعة ؛ الدراسات المقارنة، ولكن فقط مع فئات عامة ؛ دراسات بمقارنات أكثر تفصيلاً، ولكنها تقتصر على مؤسسات التصنيع. حيث يلخص الجدول رقم (06) كل هذا في كل هذه التفصيلات<sup>1</sup>.

**الجدول (06) محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

المرجع	المحددات المدروسة
<b>دراسات مفاهيمية</b>	
هيفارين (Hyvärinen) 1990	مشاركة الأفراد، الاختراعات، العلوم، التكنولوجيات المختلفة، المعلومات، المعرفة الخارجية، الجداول الزمنية، دورات الحياة، المعرفة الداخلية، الأفكار، المساهمات المالية، الدافع، المواقف، ساعات العمل، التعليم، الإستراتيجية، المنافسة، التعاون بين الوحدات، الدعم الاقتصادي، البنية التحتية، المدخلات السياسية، الشعبية، السوق، العدا، التوقع، ومجموعات المصالح.
هوفمان وآخرون. (1998)	العلماء المؤهلين، المهندسين، قيادة المالك-المدير (والتعليم)، طبيعة التسويق والجهود التسويقية، درجة المشاركة في التسويق، ظروف الاقتصاد الكلي، المالية، الروابط الخارجية،
<b>دراسات مع عينات كبيرة موزعة في صناعات مختلفة دون مقارنة النتائج في جميع القطاعات</b>	
برووار وكلينيكت (Brouwer and Kleinknecht) 1996	شدة البحث والتطوير، نمو المبيعات، تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأجراء، وظيفة البحث والتطوير، الإرتباط بالشركة الأم، التركيز على البحث والتطوير، التشاور مع مركز الابتكار، القطاع، التوقع، المعرفة الخارجية والتعاون.
حاجي مانوليس (Hadjimanolis) 2000	خصائص المالك (العمر، والتعليم، والخبرة السابقة، الكونية)، محددات الابتكار حسب خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حجم والعمر وحجم المبيعات، ووجود استراتيجية مكتوبة، درجة التدويل، نفقات البحث والتطوير، عمل العلماء والمهندسين، التحليل البيئي، التعاون مع موردي التكنولوجيا)، العوامل البيئية (شدة المنافسة، التغيير البيئي، وأهمية الحواجز الخارجية ومستوى الشبكات)
بوغرين وهودفيل (Bougrain et Haudeville) 2002	التعاون الصناعي (قطاع الإنتاج، الشركاء التقنيين، الروابط مع الموارد)، شدة البحث والتطوير، عدد الإطارات، وجود مكتب الدراسات.
<b>الدراسات التي تقتصر على دراسة المحددات داخل نفس الصناعة</b>	
رومين وألبالاديجو (Romijn et Albaladejo) 2002	التجربة المهنية للمؤسس، مهارات القوى العاملة، الجهود الداخلية لتحسين التكنولوجيا (بما في ذلك نفقات البحث والتطوير، التدريب، التراخيص المشتركة)، شدة تكوين الشبكات، مزايا القرب، الدعم المؤسسي، الدراسات المقارنة، ولكن تقتصر على فئات واسعة.
<b>الدراسات التي تجرى المقارنات، ولكنها تقتصر على فئات واسعة</b>	
كيم وآخرون. (Kim et al) 1993	البيئة (ديناميكية والتعقيد)، واستراتيجية (المتابعة البيئية، الرقابة الداخلية، شدة البحث والتطوير، روابط التكنولوجيا الخارجية)، الهيكل (إضفاء الطابع الرسمي، المركزية،

<sup>1</sup> J.P.J Boonen, " Determinants of innovation in SMEs: comparing family and non-family SMEs in The Netherlands (Top Thesis) " 2007, p15: <https://pub.maastrichtuniversity.nl/7d1539b6-c59e-4006-b637-baa511bcb1c> consulté le 20/07/2018

الاحتراف، والقوة الإدارية)، خصائص الإدارة العليا (موضع داخلي للسيطرة الميول إلى المخاطرة، التسامح عند الغموض)	
مؤهلات القوى العاملة والاستفادة منها، قدرات البحث والتطوير الداخلية، عوامل الشبكات	روبر (Roper) 1997
الحجم، الربح، النمو، نفقات البحث والتطوير، شدة البحث والتطوير، نسبة التركيز شركات التصدير والاستيراد	باتاشاريا وبلوك Bhattacharya and 2004 (Bloch)
التوظيف، العمر، هامش الربح، حجم التدريب، التدريب في الإدارة، الانخراط في النقابة، مقارنة المؤسسات، تكوين الشبكات، نشاط التصدير، البحث والتطوير، شدة البحث والتطوير في الصناعة، كثافة براءات الاختراع في مجالات الصناعة، معدل تركيز المؤسسات.	روجرز (Rogers) 2004
الدراسات التي تسمح بإجراء مقارنات أكثر تفصيلاً، ولكن تضم فقط المؤسسات الصناعية	
التبادل، التحويل، البنية التحتية للمعرفة العامة، المعرفة الخاصة للبنية التحتية، سلسلة الإنتاج، الوسطاء، السياسة التكنولوجية	أورليمنس وآخرون (Oerlemans et al) 1998
تكوين الشبكات، البحث والتطوير، مستوى كفاءات الموظفين	فرييل (Freel) 2003

**Source:** De Jong, J.P.J., and Vermeulen, P.A.M. (2006). **Determinants of Product Innovation.**

International Small Business Journal, Vol. 24(6), pp 587-609S. in J.P.J Boonen, " **Determinants of innovation in SMEs: comparing family and non-family SMEs in The Netherlands (Top Thesis) " 2007, p15: <https://pub.maastrichtuniversity.nl/7d1539b6-c59e-4006-b637-0baa511bcb1c> consulté le 20/07/2018**

تبعاً للجدول رقم (06) أعلاه، تمة العديد من العوامل التي تحدد الابتكار في المؤسسات. فهي تشمل عوامل مرتبطة بالمعرفة ومسبباتها، عوامل أخرى مرتبطة بالموارد البشرية المسؤولة عن العملية الابتكارية وكيفية تسييرها، عوامل مرتبطة بالقيادة والإدارة، وعناصر أخرى تتصل بالبيئة الخارجية كالسوق، المنافسة، الصناعة وغير ذلك.

وبالنسبة لمحددات الابتكار في بحثنا سوف تقترب الدراسة لحد ما من دراسة حاجي مانوليس (Hadjimanolis) 2000 فيما يخص تقسيمه للمحددات، وهذا لسببين من جهة بساطة الدراسة والمتغيرات، ومن جهة أخرى، كان بحثه منصبا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعنى آخر، يأخذ بعين الاعتبار خصائص هذه الفئة من المؤسسات وهو موضوع دراستنا.

فتبعاً لهذه الدراسة تم تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات من العوامل، الأولى تتضمن خصائص المالك أو المقاول بصفة عامة، الثانية تشمل الخصائص الداخلية للمؤسسة، أما المجموعة الثالثة والأخيرة سوف تضم العوامل الخارجية للبيئة والتي لها أثر على الابتكار، وعليه من خلال هذا الفصل سوف نخصص مبحثاً لدراسة كل مجموعة من المحددات على حدى.

### المبحث الأول: محددات الابتكار المرتبطة بالمقاول

غالبًا ما يرتبط مفهوم المقاولاتية بعالم إنشاء الأعمال وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (تمويلها، نموها، تدويلها، استردادها، إلخ). ومع ذلك، فمن المقبول الآن كما هو شائع أن المقاولاتية لا تقتصر على هذين السياقين، بل إنها تنطبق بشكل جيد على المنظمات القائمة، بغض النظر عن الحجم وأصحاب المصالح<sup>1</sup>. لذا سنحاول قبل الخوض في محددات الابتكار المرتبطة بالمقاول، تحديد كل من مفهومي المقاولاتية والمقاول.

#### المطلب الأول: المقاولاتية

ساهم العديد من المؤلفين في تصور مفهوم "المقاولاتية"<sup>2</sup>، حيث يرى ثيري فيستريتي (Thierry Vestræete) أن "المقاولاتية هي ظاهرة توافق بين الفرد والمنظمة. يتم تعريف الواحد بالنسبة للآخر والعكس بالعكس. وكذلك يصف مصطلح "المقاولاتية" علاقة تكافلية بين مقاول ومؤسسة. فالمقاول يتصرف، يهيكل، ويشرك بيئته لأغراض اجتماعية-اقتصادية. ويبحث هذا الإجراء على إحداث تغيير ويؤدي إلى تعديل جزئي لأمر قائم. فيقوم المقاول ببناء نظامه. ولا يكون هذا أمرًا مجديًا له (ليس فقط من الناحية الاقتصادية) إلا إذا وجد في النظام الاجتماعي-الاقتصادي الذي أُدرج فيه، مصلحة ويمكن أن يستمد منه قيمة". فالتعريف يشير إلى أن المقاولاتية ظاهرة تسعى لبناء نظام ذو قيمة للمقاول والذي هو أحد مكونات هذا النظام حيث يتفاعل مع مكونات أخرى من البيئة الداخلية والخارجية له.

أما حسب ستيفنسن (Stevenson) "فإنها العملية التي تقود الأشخاص إلى النظر في ملكية مؤسسة وهي خيار أو حل مهني قابل للحياة، للوصول إلى مشاريع التأسيس، لتعلم كيفية أن يصيروا مقاولين، لإطلاق وتطوير مؤسسة". يصور هذا التعريف المقاولاتية بأنها مجموعة من المراحل المتتابعة التي يقوم بها الأشخاص المقاولون للوصول إلى ملكية مؤسسة وتطويرها. كما عرفها ييفون قاس (Yvon Gasse) بأنها "تملك وإدارة الموارد البشرية والمادية، بهدف إنشاء، تطوير وتنفيذ حلول تسمح بتلبية احتياجات الأفراد. وبالتالي فإن المقاول يتواجد في عملية تنظيم الموارد بهدف إطلاق، والمحافظة على نشاط مؤسسة التي قد تسد حاجة ما" فهذا التعريف لا يختلف كثيرا عن السابق حيث نجد أنه أضاف عنصر وهو تنظيم مختلف الموارد في إطار مؤسسة لسد الحاجات. أما بالنسبة لبول أرتير فورتين (Paul-Arthur Fortin) فإن المقاولاتية هي عقلية،

<sup>1</sup> F. JANSSEN, op. cit, p379

<sup>2</sup> M. LASSASSI, « Les entrepreneurs Algériens Conditions d'émergence et caractéristiques », éditions universitaires européennes, Saarbrücken /Allemagne, 2014, p14-15

أو موقف يدفع الفرد، بمفرده أو مع الآخرين، إلى إطلاق نشاط جديد واتخاذ الوسائل لتحقيق رغبة أو حلم. " حيث يبرز هذا التعريف بأن للمقاولاتية دافع، ويمكن أن لا تقتصر على فرد واحد كما ان المشروع يتميز بالحدثة. وعن جوليان (Julien) فهو يعتبرها عملاً من أجل خلق قيم جديدة والابتكار، سواء كان ذلك من خلال إنشاء مؤسسة جديدة أو إجراء تغيير في المؤسسة القائمة.<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف، نجد أن المقاولاتية ترتبط بشدة بالابتكار والحدثة في الأفكار.

### 1.1 تصنيف تعاريف المقاولاتية

كما يعتقد كل من فايول وفيرستريتي (Fayolle et Verstraete) 2005 أن المقاولاتية هي مجال معقد وغير متجانس بحيث لا يقتصر على تعريف واحد. ولذلك يقترحان تصنيف مختلف التعريفات التي قدمها المؤلفون وفقاً لأربعة تيارات من الفكر أو النماذج وهي كما يلي<sup>2</sup>:

#### - نموذج فرصة العمل

يعرف هذا المنظور المقاولاتية، على أنها القدرة على خلق أو تحديد الفرص واستغلالها. في بعض الأحيان يجمع بين مفاهيم أخرى، مثل القدرة على جمع الموارد لمتابعة هذه الفرصة. يهتم بمصادر الفرص، وعملية اكتشافها وتقييمها واستغلالها، فضلاً عن الأفراد الذين يكتشفونها ويقيمونها ويستغلونها.

#### - نموذج إنشاء منظمة

يعرف هذا التيار الفكري المقاولاتية على أنها إنشاء منظمة من قبل شخص واحد أو أكثر. لا يتم اختزال مفهوم التنظيم إلى مفهوم التأسيس.

#### - نموذج خلق القيمة

تعرف هذه المقاربة المقاولاتية كظاهرة أو عملية تخلق قيمة، يمكن أن تكون فردية اقتصادية أو اجتماعية. الأعمال التي تربط بين المقاولاتية والنمو الاقتصادي يمكن ضمها إلى هذا النموذج.

#### - نموذج الابتكار

تماشياً مع أعمال شومبيتر، يولي هذا الاتجاه أهمية بالغة للابتكار في تعريف المقاولاتية. من المهم التأكيد على أن المؤلفين الذين ينتسبون إلى تيار أو آخر من التيارات الفكرية، غالباً ما يوفقون بين عدة نماذج من خلال ربطهم بتعريفهم. للاحتفاظ بتعريف المقاولاتية، من المفيد إذن أن تكون جزءاً من رؤية عالمية تأخذ في الاعتبار النماذج المختلفة المذكورة أعلاه.

### 1.2 أنواع المقاولاتية

يختلف خلق قيم جديدة والابتكار من مقاول إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. فالإبتكار يمكن أن يكون كبيراً مع إنشاء مؤسسة تعتمد على: منتج جديد، على مفهوم جديد للتصنيع أو على

<sup>1</sup> P.A JULIEN, «Innovation et entrepreneuriat », in Philippe Mustar et Hervé Penar, Encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris, avril 2003, p167.

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p32



علاقات جديدة مع السوق<sup>1</sup>. كما يمكن أن يكون تغيير بسيط جدا، مثل موقع جديد أو طريقة مختلفة نوعا ما لتقديم منتج معروف. ولقد حاول العديد من الباحثين مقارنة مستويات المقاولاتية أو الابتكار وأنواع المقاولين الذين يعتبرون مصدرا لإنشاء المؤسسات. ومع ذلك يمكن التمييز بين بعض الأنواع الرئيسية في إنشاء المؤسسات، فقد تعتبر هذه الأنواع التي سوف نقوم بعرضها، حسب جوليان Julien كنماذج مثالية والتي نادرا ما توجد على هذا النحو، لأن معظم الإنشاءات الحقيقية قد تتواجد بين هذه الأنواع. وبالإضافة إلى هذا، فقد تتطور وتتغير هذه الأنواع بالتوازي مع انتقال المؤسسة من مرحلة البدء، إلى مرحلة التوطيد والتطور، مع نمو قوي في بعض الحالات<sup>2</sup>.

ثلاثة أبعاد تسمح بالتمييز بين أربعة أنواع رئيسة لإنشاء المؤسسات. فقد يرتبط البعد الأول على أهمية القيمة الجديدة أو الابتكار في قاعدة هذا الإنشاء (من "القليل" إلى "جديد جدا" على محور الفواصل في الشكل رقم (08)). أما البعد الثاني يأخذ في الاعتبار أهمية تأثير هذا الإنشاء على المقاول (على محور الترتيب في الشكل رقم (08)): من "تغييرات قليلة" في الحالة التي يعمل فيها المقاول بنفس الطريقة التي كانت عليه قبل الإنشاء إلى "الكثير جدا" عندما تحول هذا الأخيرة (حياته). وبالنسبة للبعد الثالث فهو يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة الجديدة: سوق تقليدية أو بطيئة التغير<sup>3</sup> أو السوق المضطربة<sup>4</sup> أو الجديدة (غالبا ما يكون بين السوق التي تتغير ببطء، إلى السوق المضطربة أو التي تتطور بسرعة)<sup>5</sup>.

وعليه كما يمثل الشكل رقم (08) يمكن التمييز بين أربعة أنواع رئيسة من المقاولاتية : المقاولاتية لإعادة الإنتاج، للتقليد، للتقويم، وللمغامرة. فقد يبين البعد الثالث أن الشكل الأخير من المقاولاتية يقع غالبا في سوق مضطربة، في حين أن الأشكال الأولى تقع في الأسواق التقليدية<sup>6</sup>. تخلق المقاولاتية لإعادة الإنتاج سوى القليل من القيمة الجديدة. فهي عمل المقاول الذي يؤسس مؤسسة شبيهة إلى حد ما بأخرى معروفة. على سبيل المثال متجر في حي<sup>7</sup>، حيث تكون قيمته الجديدة الوحيدة المحدثة هي موقع أقرب إلى بعض العملاء. وقد تكون أيضا نتيجة لعمل الموظف الذي يبدأ أعماله الخاصة من خلال إعادة تأسيسه لمؤسسة شبيهة بتلك التي تركها<sup>8</sup>.

**المقاولاتية للتقليد** فهي الأخرى لا تخلق إلا القليل من القيمة المضافة، ولكن تسمح للمقاول أحيانا بتغيير، وبشكل ملحوظ، وضعه الخاص. فهي على سبيل المثال، نتاج عمل إطار في شركة كبيرة والذي يقرر التخلي عن مزايا وعيوب وضعه من أجل فتح مطعم، أو الذي بموافقة مؤسسته

<sup>1</sup> P.A JULIEN, loc. cit.

<sup>2</sup> Ibid, p168

<sup>3</sup> مثلا في الصناعات الغذائية، الخشب، الفنادق، البناء، إلخ.

<sup>4</sup> على سبيل المثال الإتصالات، السمعي البصري، الإعلام الآلي، علوم الاحياء.

<sup>5</sup> P.A JULIEN, op. cit, p167

<sup>6</sup> Ibid. p167-168

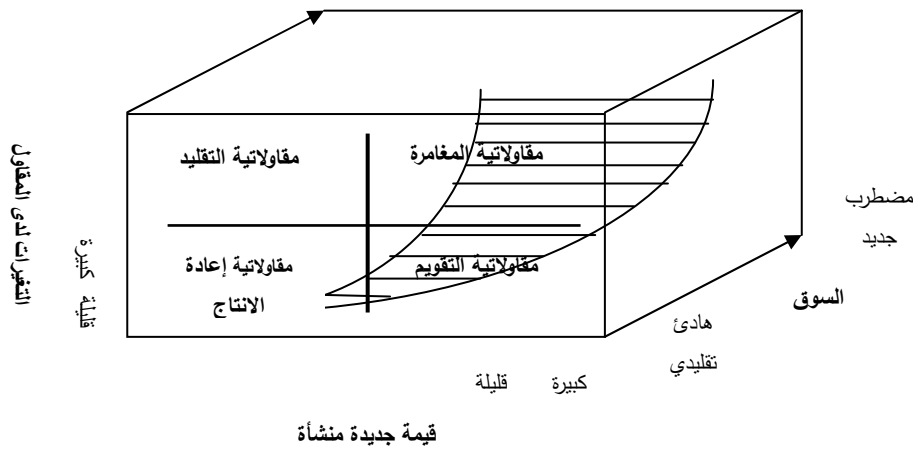
<sup>7</sup> حسب المصطلح المستعمل في كيبك. يقصد به بقالة صغيرة تقع في حي تفتح أحيانا على السادسة صباحا وتغلق منتصف الليل أو لاحقا.

<sup>8</sup> P.A JULIEN Ibid. p167

السابقة، ومن خلال عقد يحصل عليه، يقرر إنشاء مؤسسة للمقاوله الباطنية sous-traitance، لإنتاج قطع كانت في السابق تنجز داخليا، قد كان هو المسؤول عنها، وهذا ما يسمى "التطريد" <sup>1</sup>.essaimage

مقاولاتية التقييم وهي ما تكون نتيجة عمل مقاول لديه فكرة أصلية، تقدم بذلك قيمة جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمهندس أو باحث قام بتطوير مشروعا ابتكاريا لم يتم قبوله، أو يختلف عن مجال عمل الشركة أو المنظمة التي يعمل فيها، وهو يقرر أن يتركها من أجل أن يؤسس بمفرده أو مع بعض الزملاء أو الأصدقاء، مؤسسة جديدة تقوم على هذا الابتكار والذي يبدو حسب درايته بالسوق، أنه يتميز بإمكانات تساعد على التطوير. هذا الابتكار يمكن أن يكون مهما، ولكن تطوير المؤسسة ينلخص إلى حد كبير من خلال استغلالها حتى انتهاء البراءة أو أن المنافسة تنتهي بالتقليد أو يتم تجاوز الابتكار <sup>2</sup>.

الشكل رقم (08): مختلف أنواع المؤسسات الجديدة



Source: P.A JULIEN, «Innovation et entrepreneuriat », in Philippe Mustar et Hervé Penar, Encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris, avril 2003., p169

مقاولاتية المغامرة - وهي التي يتحدث عنها جوزيف شومبيتر Joseph Shumpeter، كما يقول عنها ريتشارد كانتيلون Richard Cantillon - هي التي تخلق حقا قيمة جديدة، منتج فعلا جديد، وغالبا ما تُحدث تغييرا كبيرا في الاقتصاد. ولإشارة فإن أصل الكلمة، لا يعني فقط المخاطر، ولكن أيضا السعي لجمع الثروة، وبالتالي فبقدر ما يكون هناك مخاطر بقدر ما تزيد الثروة، فهو عمل المقاولين الذين هم على حد سواء الأكثر ذكرا والأكثر ندرة. هذا النوع من المقاولاتية هو الذي يتميز فيها الترابط بين خلق القيمة والفرد بالأكثر قوة، وهو الذي تُحول فيه جذرية المشروع، الفرد إلى العمل حسب طريقتة الخاصة <sup>3</sup>. تتواجد هذه المؤسسات غالبا في الصناعات الجديدة التي تكون

<sup>1</sup> Ibid. p168-169

<sup>2</sup> Ibid. p169

<sup>3</sup> Idem.

أكثر اضطراباً، مثل البيوتكنولوجيا، الاتصالات ووسائل الإعلام، الإلكترونيك، الصناعات الفضائية، المبنية على الابتكار الذي يكون نسبياً جذرياً، أو على الأقل المعتمدة على بعض براءات الاختراع التي تحدد الفروقات بين المنتجات السابقة والمنافسة. بمعنى آخر في هذه الصناعات الجديدة، المقاولاتية لا يمكن أن تكون إلا أكثر ابتكاراً واستراتيجية المؤسسة تتمحور حول الابتكار وبالتالي فهي منظمة أكثر تعلماً وابتكاراً.

حسب جوليان Julien، فإن هذه الأنواع ليست مستقرة، فمع تغير المسيرين، تغيرت بعض المؤسسات المقلدة وبسرعة بفضل ابتكار مهم عزز نموها. وإن البعض تحول وبنفس المسيرين الذين انتهزوا في الوقت المناسب فرصة معينة. والبعض الآخر، الذي بدؤوا مع منتج جديد جداً، تناسوا أن يجددوه أو ركزوا ببساطة على استراتيجية التوسع الدولي دون أي تغييرات رئيسة أخرى. والمؤسسات الجديدة قد تتواجد بين نوعين من هذه الأنواع أو تتطور من نوع إلى آخر<sup>1</sup>.

استناداً إلى ما سبق يمكن تعريف المقاولاتية بأنها عمل، عملية، أو ظاهرة إنشاء منظمة وتسييرها، غالباً ما تكون ذات أفكار ابتكارية، يحققه أو يحققها شخص يدعى المقاول أو عدة أشخاص، لخلق فرصة العمل أو لخلق قيمة يمكن أن تكون فردية اقتصادية أو اجتماعية. وتتوزع المقاولاتية تبعاً لثلاثة أبعاد: من جهة التغيرات لدى المقاول، القيمة التي يتم إنشاؤها بفعل هذا العمل، والبعد الثالث وهو درجة استقرار السوق. حيث ينتج عن تقاطع هذه الأبعاد، أربعة أنواع وهي المقاولاتية لإعادة الإنتاج، للتقليد، للتقويم، وللمغامرة، ويتمحور النوع الأخير أكثر حول الابتكارية والتعلم، لكن لفهم أكثر هذه الظاهرة لابد من فهم الفاعل الأساسي فيها والذي هو المقاول.

### المطلب الثاني: مفهوم المقاول

سنتناول خلال هذا الفصل أهم التعريفات المقدمة حول المقاول ، وكذا الخصائص

الشخصية و الديموغرافية له

#### 2.1 تعريف المقاول

يعود مصطلح "المقاول" (entrepreneur) إلى نهاية القرن السابع عشر، العصر الذي ظهر فيه في اللغة الفرنسية، ليتم تداوله لاحقاً، في اللغة الإنجليزية. أدى هذا المصطلح إلى ظهور العديد من التعريفات. وفي الواقع، فإن الباحثين المهتمين بالمقاول ينتمون للعديد من التخصصات المختلفة وتعتمد التعريفات المقدمة بشكل عام على أسس التخصص الذي ينتمي له الباحث<sup>2</sup>.  
ثلاثة مؤلفين أثروا بشكل كبير على عصرهم والرؤية التي يمكن أن نحصل عليها من المقاول<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Ibid. p170

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p39

<sup>3</sup> M. LASSASSI, op.cit., p44-47

ريتشارد كانتيلون Richard Cantillon (1733-1680)، حيث إعتبر أن المقاول هو محور الحركة الاقتصادية. وقدّم من خلال دراسة للمُزارع تحليلاً عميقاً لاقتصاد عصره، الذي تهيمن عليه الزراعة وتطور التبادلات. وخلص إلى أن المتغير الموحد لمفهوم المقاول هو عدم التأكد المرتبط بالعميل ومخاطر السعر. بهذه الطريقة أعد كانتيلون بوضوح الفرق بين المقاول والرأسمالي: حيث يتميز الأول بأنه يقوم بالذوق وتولي الخطر، أما الثاني فهو يقتصر على امتلاكه لرأس المال أو مجموعة من القيم المتراكمة. ونتيجة لذلك، يمكن تعريف المقاول في أي وقت من خلال وظيفته، المتمثلة في، التنبؤ بالمخاطر ومواجهة عدم التأكد. عندئذ يكون الربح هو المكافأة الملائمة لمثل هذا النشاط المحفوف بالمخاطر. وهكذا يؤكد كانتيلون على الوظيفة وليس على شخصية المقاول، متبنياً بذلك موقفاً سلوكياً<sup>1</sup>.

وبالنسبة لجان باتيست ساي Jean-Baptiste Say (1832-1767)، وتماشياً مع عمل كانتيلون، فإنه يضع المقاول في وسط النظام الإنتاجي. فهو يصور وظائف المقاول كهيكل تنظيمي حقيقي، ويشبه المقاول بحجر الزاوية في التبادل الاقتصادي، ويواجه نظرية الإنتاج والتوزيع المرتكزة على دور تنسيق المقاول.

ضمن هذه الرؤية، يمكن تعريف المقاول الصناعي بأنه "الشخص الذي يتعهد بأن ينشئ بنفسه، ولمكسبه ومخاطره، أي منتج كان"، وهو الذي يجمع بين وسائل الإنتاج ويجمعها"، "هو الذي ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى معين من الإنتاجية والمردودية إلى مستوى أعلى"<sup>2</sup>.

كما اقترح جوزيف الويس شومبيتر Joseph Alois Schumpeter (1950-1883) في كتابه المؤلف في عام 1912 حول نظرية التطور الاقتصادي، أول انعكاس رئيس ومنهجي على شخصية المقاول ودوره في المجتمع. يضع شومبيتر المقاول في مشكلة الديناميكية الاقتصادية أين تكون القاعدة هي التغيير. وهكذا يزعم المقاول ويريك، ينجز، وفقاً لصيغة شومبيتر، عمل "التدمير الخلاق".

"مقاول شومبيتر هو الشخص الذي يقدم ويقود الابتكار، وهذا ما يخلق تناسق لعوامل الإنتاج من أجل الابتكار في عملية التنمية الاقتصادية. لا بد من فهم هذا الابتكار بالمعنى الواسع"<sup>3</sup>. فقد عرفه جنسون وآخرون (Janssen et al) على أنه "المقاول هو كفرد أو مجموعة من الأفراد الذي ينجح (أو ينجحون) في تحديد في بيئته (أو بيئتهم) الفرصة والذي يصل (أو يصلون) إلى تجميع الموارد اللازمة لاستغلالها من أجل خلق القيمة"<sup>4</sup>.

"إن المقاول هو جوهر أو قلب المقاولاتية. فهو الشخص الذي يبتكر وفقاً للفرص التي يغتمها، ولكن هو أيضاً من ينظم الموارد، من أجل الإنتاج والتسويق للبحث عن مصالحه"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p44-45

<sup>2</sup> J. B. Say, cité in M. LASSASSI, ibid, p45

<sup>3</sup> J. A. SCHUMPETER "capitalisme, socialisme, et démocratie"(1947), cité in ibid, p45

<sup>4</sup> F. JANSSEN, op. cit., p41

## 2.2 خصائص المقاول<sup>2</sup>

تم البحث عن الصفات النفسية والأصول الاجتماعية التي تميز المقاولين عن العمال الآخرين.

### 2.2.1 الخصائص الديموغرافية

اتجهت بعض البحوث إلى دراسة العلاقة الممكنة بين الخصائص الديموغرافية للفرد مثل الجنس، العمر، أصل العرقي، أو الحالة المدني، وميوله إلى القيام بالمقاولاتية في مساره المهني. فالعمر مثلا، عموما ما يرتبط بسلوك أكثر حفاظا، دافعا للأفراد إلى تفضيل أهداف الضمان الاجتماعي والمهني. الجنس يمكن أن يساهم في تحديد فرص العمل والولوج إلى الشبكات المهنية للفرد. فمثلا النساء اللواتي ينطلقن في مسارات مهنية مستقلة، يكن محرومات مقارنة مع الرجال بسبب الحواجز المرتبطة بالتربية، بالضغوطات الاسرية، وبالمحيط المهني. بالإضافة إلى هذا فالمرأة التي ابتعد سلوكها عن معايير السلوك الاجتماعي المقبولة حسب جنس الفرد تتعرض إلى رفض اجتماعي، في حين أن سلوك مخالف للعادات والتقاليد أو جديد، يكون متساهل معه، أو حتى مشجع لدى الرجال. في حالة الإنتماء لقلّة عرقية، يمكن للمقاولاتية أن تشكل عاملا للإندماج الاجتماعي. لكن كل هذه البحوث لم تسمح بإقامة صلة تنبؤية قاطعة بين النشاط المقاولاتي وهذه الخصائص.<sup>3</sup>

### 2.2.2 الخصائص الشخصية

اهتمت دراسات أخرى بشخصية المقاولين. وركزت على الخصائص الشخصية، أو "الصفات"<sup>4</sup>، التي تسمح بالتفرق بين المقاولين والمجموعات المهنية الأخرى. تمحورت هذه الدراسات حول مجموعة من الصفات من بينها<sup>5</sup>:

#### 2.2.2.1 الحاجة للإنجاز

تهدف البحوث حول الصفات مثلا إلى توضيح أنه واحدة من بين الخصائص الأساسية للسلوك المقاولاتي، يكمن في الحاجة للإنجاز الشخصي، بمعنى آخر الحاجة إلى التفوق وبلوغ بعض الأهداف ضمن هدف الإنجاز الشخصي، وفقا للنظرية التي طورها ماك كليلاند (Mac Clelland).<sup>6</sup> حسب مارشسني (Marchesnay) هناك حاجتين إضافيتين وهما : الحاجة إلى ممارسة السلطة على الآخرين (هذا المقاول ينشئ منظمة)، والحاجة إلى الاعتراف به واندماجه في بيئة (كونه مقاول ينظر إليه على أنه تطور اجتماعي). كل مقاول سوف ينظر إلى هذه

<sup>1</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op.cit, p51

<sup>2</sup> M. MARCHESNAY, « **Management stratégique** » op. cit, p155

<sup>3</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 45.

<sup>4</sup> حيث يمكن تعريف الصفات على أنها الخصائص الدائمة للشخصية والتي تظهر من خلال سلوك ثابت في ظل مجموعة واسعة من الحالات.

<sup>5</sup> F. JANSSEN, Ibid., p48-46

<sup>6</sup> M. MARCHESNAY, « **Management stratégique** », op. cit, p155 -156

الاحتياجات المختلفة بطريقة مختلفة (مثلا حرفي ربما يشعر أكثر بالحاجة إلى الاندماج من الحاجة إلى إنجاز شخصي)<sup>1</sup>.

مع هذا، إلا أن حسب بروكهوس (Braukhaus) فإنه لم يتم أبدا إثبات تجريبي العلاقة السببية بين الحاجة للإنجاز والعمل في تسيير وامتلاك مؤسسة.

### 2.2.2.2 المخاطرة

لقد أظهر فرانك كنايت Frank knight في بداية العشرينات من القرن العشرين، في أطروحته التي ناقشها في جامعة هارفارد، بأن الريح الذي حققه المقاول، في الواقع ما هو إلا مكافأة للمخاطر التي يتحملها وعدم التأكد الذي يراعيه عند عمله في السوق<sup>2</sup>. يمكن تعريفها على أنها احتمال أو استعداد فرد للمخاطرة، يمكن ان تتجلى في حالة انشاء مؤسسة، عند اختيار لتنفيذ فكرة حول مشروع والتي تكون احتمالات النجاح فيها ضعيفة. ومع ذلك التساهل في الخطر يكون مهما لدى بعض الأفراد من لدى الآخرين. إن انشاء مؤسسة يكون مخصصا للذين يكونون أقل نفورا من الخطر.

ولابد من التفريق بين أنواع المخاطرة وهي كالتالي<sup>3</sup>:

- **المخاطرة المالية** وهي تلك التي تقع على رؤوس الاموال المستثمرة في المؤسسة من قبل المقاول. هذا الاخير يمكنه أن يطلب رؤوس اموال خارجية (أصحاب، بنوك، هيئات مالية مدعمة أو لا من قبل الدولة...). والخطر يكمن في عدم تسديد الديون. كما يمكن تحليل هذا الخطر المالي إلى ثلاثة أنواع من المخاطر الجزئية: خطر عدم المردودية (الريح ضعيف مقارنة مع رأس المال المستثمر)، خطر إنعدام الملاءة المالية (النتائج لا تسمح له بالوفاء بديونه) خطر عدم توفر السيولة (الخزينة لا تسمح بمواجهة الاستحقاقات).

عندما يلجأ المقاول إلى طلب رؤوس اموال من المساهمين، فإن الشركة ذات اسهم ستؤدي حتما إلى الفصل بين الملكية والسلطة داخل الشركة، كما أن مباشرة الأعمال الحرة esprit d'entreprise سوف تتوزع بين عدة فئات من الاشخاص.

- **المخاطرة الاستراتيجية** وتكون متحملة فقط من قبل المقاول في حالة مؤسسة فردية، أكثر أو أقل نيابة عن المساهمين في حالة وجود شركة. هذه المخاطرة تكون مرتبطة باختيار النشاطات تبعا لكفاءات المقاول، للموارد التي يمتلكها ولتوقعه في السوق. الخطأ أو الفشل في الاستراتيجية يُترجم بالتخلي عن النشاط، إيداع النتائج، أو حتى الإفلاس. من الواضح لابد للمقاول أن يكون مهندس جيدا للاستراتيجية ، يمتلك قدرات لتأسيس رؤية منسجمة ومجدية لأعماله، وإعداد مخطط العمل.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p15

<sup>3</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, Ibid., p. 16-19.

فكلفة الفشل تكون مكونة من كل النفقات التي لا يمكن استرجاعها، ومن زاوية اقتصادية، كلفة الفرصة (الدخل الذي كان من المفروض تحقيقه في حالة ايداع أكثر أمان).

- **المخاطرة التشغيلية** وهي تمثل كافة أخطار الضعف المرتبط بتسيير الموارد. وهي تنتج عن صفات مدير الأعمال، مسير المهني..، لكن المقاول، غالبا ما يجب على المقاول أن يتحمل بمفرده قسط هام، ولا يفرق بين المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التشغيلية، التي يديرها في آن واحد يوميا.

### 2.2.2.3 روح الابتكار

ويتعلق الامر بتفضيل أشكال جديدة للتصرف والقيام بالأشياء، ففي حالة إنشاء مؤسسة، يُفضل منتجات جديدة، أسواق جديدة، أساليب جديدة وتكنولوجيات جديدة.

### 2.2.2.4 الاستقلالية

إن الحاجة للإستقلالية، يظهر لدى الأفراد الذين يفضلون تحقيق أهدافهم، تطوير مخططات عمل ومراقبة بأنفسهم تحقيق هذه الأهداف. هؤلاء الأفراد يسعون لتجنب التضييق والأدوار التي تنتج في المنظمات ويختارون نشاط مستقل. الأفراد الذين يقدمون درجة عالية من الاستقلالية يكونون أيضا بشكل طبيعي أكثر ارتياحا في النشاط المقاولاتي.

### 2.2.2.5 الثقة في النفس

ويتعلق الأمر بثقة المقاول في قدرته على تحقيق وبفعالية بعض الأعمال. الأفراد الذين لديهم ثقة في أنفسهم يكونون أكثر حفاظا عندما تظهر مشاكل ويفكرون لحل هذه المشاكل، كما يكونون أكثر استعمال للحدس، ولديهم أكثر آمالا في النجاح، كما يلتزمون بأفاق مستقبلية. بالإضافة إلى هذا، فهناك صفات أخرى عديدة، فنجد مثلا مارشسني (Marchesnay) يذكر منها: قبول المسؤوليات، الرؤية المستقبلية، قبول حالات متعددة الحل، المثابرة، قبول الفشل والاستسلام. لكن من غير المجدي، القول، بأنه قلة من الأشخاص لديهم كل هذه الصفات مجتمعة<sup>1</sup>.

تبعاً لفرنك جونسن وآخرون (et al Frank. JANSSEN)، فإنه بالرغم من كل هذا، إلا أنه لم يتم تحديد أي مواصفات (profil) نفسية علمية مطلقة للمقاول حتى الآن، ولم يتمكن هذا العمل من التنبؤ بالسلوك المقاولاتية. كما يفترض باحثو هذا التيار بشكل عام أن خصائص المقاول وبيئته مستقرتين. لكن البيئة تتغير والصفات وحدها لا تفسر السلوك المقاولاتي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M. MARCHESNAY, « Management stratégique », op. cit., p. 156.

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 48-46.

### 2.2.3 المحددات الخارجية لسلوك المقاول

المقاربة السلوكية، ترى المقاول كأنه عنصر محدد للعملية المعقدة لإنشاء المؤسسة. المقاول يرى على أنه مركز لمجموعة من الأنشطة المنطوية في إنشاء منظمة. حيث تم تسليط الضوء في هذه المقاربة حول "التصرف" بمعنى آخر حول ماذا يفعل المقاول، وكيف يسلك<sup>1</sup>. حيث أصبح الباحثون الآن أكثر اهتماماً بأفعال المقاول أو سلوكاته، أكثر من اهتمامهم بخصائصه. تتمثل أهدافهم في تحديد العناصر التي يمكن أن تؤثر على السلوك المقاولاتي، بما في ذلك المحددات البيئية. فمن بين العوامل الخارجية التي قد تكون مواتية لظهور وتطور السلوكات المقاولاتية، ما يلي<sup>2</sup>:

- **البيئة الاجتماعية-الثقافية**، والتي تلعب دوراً أساسياً في ظهور السلوك المقاولاتي. فبحلول الثلاثينيات من القرن العشرين، إعتبر ماكس فيبر (Max weber) أن نظام القيمة في مجتمع ما، يعتبر أساسياً لتفسير سلوك المقاولين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقات الاجتماعية، والمعتقدات الدينية، والتطور السياسي، وما إلى ذلك، كلها عوامل تحدد نهج السيرورة المقاولاتية. كما أن تأثير الوسط الاجتماعي-الثقافي يسمح بتفسير ميول بعض المجموعات العرقية إلى المقاولاتية أكثر من غيرها، أو لماذا ترى بعض المناطق دعوات مقاولاتية أكثر من غيرها<sup>3</sup>.

- **المحيط العائلي**، فمن الواضح أنه يمكن أن يكون له تأثير معين. فإن فرضية تأثير التوارث ما بين الأجيال على المقاولاتية ليست جديدة، فلقد أثبتت بعض الدراسات أن أكثر من 50٪ من المقاولين يكون لديهم والداً مقاولاً. إلى جانب قيمة القدوة، أو "نموذج القدوة"، قد يستفيد المقاول المنحدر من عائلة المقاولين من تجربة هذه الأخيرة، كما يمكنه الاعتماد على تمويل الأسرة، بالإضافة إلى هذا فإن التأثير وقيمة القدوة يمكن أن يتأثرا أيضاً من المحيط الودي للشخص<sup>4</sup>.

- **مستوى التعليم والخبرة واللذان يشكلان ما يمكن تسميته "بخبرة المقاول"**، حيث يمكن أن يستمد هذا من المعارف المكتسبة في إطار دراساته: فيمكن أن يساهم النظام المدرسي ونوع الدراسات المختارة في خلق وتطوير مهارات مقاولاتية بين الطلاب الشباب، لاسيما من خلال تقديم المقاولاتية كإمكانية للحصول على مهنة من خلال اقتراح قدوة في شكل شهادات لمقاولين أو من خلال تطوير الكفاءات اللازمة لإنشاء مؤسسة. يمكن أن تكون الخبرة المهنية المرتبطة بوظيفة سابقة، عاملاً محديداً في اختيار أن يصبح شخص ما مقاولاً، كما أنه يمكن أن تنجم الخبرة عن الخبرة الوظيفية السابقة أو الخبرة من عمل مستقل أو من معرفة القطاع الذي تنشط فيه حالياً أو تريد أن تنشط فيه المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> M. LASSASSI, op. cit., p53.

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 50.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Ibid., p. 50-51.



وأخيراً، ركزت بعض الأبحاث بشكل أكثر تحديداً على التعلم المتعلق بالتجربة المقاولاتية. فعلى سبيل المثال، يتمتع المقاولون المتمرسون بمستوى أعلى من الكفاءات المقاولاتية مقارنة بالمبتدئين (politis، 2005)، وهذا يؤكد النظرية القائلة بأن المقاولاتية هي عملية تعلم حسب مينيتي وبيقراف (Minniti et Bygrave، 2001). كما أن مستوى الكفاءات المقاولاتية يتم تحصيله مع مرور الوقت، تبعا للتجارب الفردية. وبالتالي، فإن عملية الحصول على الكفاءات المقاولاتية غالبا ما توصف بأنها عملية تراكمية مستمرة، حيث أن ما يتم تعلمه في فترة ما يضاف إلى ما تم تعلمه في فترة سابقة وهذا تبعا لما جاء به كل من مينيتي وبيقراف (Minniti et Bygrave، 2001). وفي نفس الصدد، يميز نفس الباحثين بين نوعين من المعارف القابلة للتعلم والتطبيق، عند إنشاء نشاط: من جهة، المعرفة الخاصة بالسوق، والتي تتطلب بدورها معرفة تقنية متعلقة بمنتج معين وقطاع النشاط؛ ومن ناحية أخرى، المعرفة العامة والتي تسمى "بالمعرفة المقاولاتية". هذه الأخيرة بطريقة أو أخرى والتي "تصنع الفرق بين المهندس والمقاول". يحدد هذان المؤلفان أن كل فرد يدخل في العملية المقاولاتية بمخزون من المعرفة الذاتية التي تكون مقيدة بخبرته السابقة. للإشارة إلى المخزون من المعرفة المقاولاتية، يقترح هارفي وإيفانز (Harvey et Evans، 1995) مفهوم "الاستعداد المقاولاتي"، والذي يشير إلى المؤهلات والقدرات المقدمة من طرف المقاول في العملية المقاولاتية<sup>1</sup>.

استنادا إلى ما سبق فقد تعددت تعاريف المقاول مع مرور الزمن، فمنهم من ركز على دوره كمحور الحركة الاقتصادية، ومنهم من عرفه من خلال علاقته بالعملية الإنتاجية، وهناك من رآه أنه الفاعل الأساسي في الابتكار. وفي دراستهم للمقاول وجد الباحثون أنه يتميز عن العمال الآخرين بعوامل ديموغرافية، وشخصية، وثمة مقارنة سلوكية، تطرقت إلى المحددات الخارجية التي تتحكم في سلوك المقاول. كما يمكن لعوامل أخرى مرتبطة بالمقاول أن تؤدي إلى توجيهه نحو الابتكار والعملية الابتكارية سنعالجها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: عوامل الابتكار ذات صلة بالمقاول

يجب على كافة المدراء على اختلاف أنواع المنظمات أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، أو أن يكون لديهم مهام إدارية تحفيزية يستطيع من خلالها الأفراد العاملون القيام بعملية الابتكار والإبداع، كل ذلك بهدف إدارة وجذب الأفراد الابتكارين للمنظمات. وأغلب المديرين الناجحين في النشاطات الابتكارية هم قواد التغيير، أو قواد خياليين مبدعين، ولكن يجب أن يكونوا قادرين على تكوين وإيصال الأفكار والاستراتيجيات الابتكارية، ويجب أن يستمروا في البحث عن الأفكار، وفي بناء النشاطات عن طريق الفرق. ويجب أن يحددوا الاعتماد اللازمة في حالات النجاح<sup>2</sup>. وفيما يخص

<sup>1</sup> Ibid., p. 50.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، مرجع سابق، ص 195

الشركات الصغيرة، يرى نجم عبود نجم أن من بين الأسباب التي تجعل هذا النوع من المؤسسات أكثر إبتكارية، هي كونها تدار من قبل مدير المشروع أو المقاول الذي يتمتع بروح الأخذ بالمبادرة وبمهارات المقالة في تفحص البيئة واكتشاف الفرص فيها. فالمقاول كلمة ترتبط بمستغلي الفرص التجارية، كما يمكن وصفهم بأنهم ينتهزون الإمكانيات التي يفشل الآخرون في إدراكها أو استغلالها. في حين أن الشركات الكبيرة تدار من طرف المديرين والمديرين التنفيذيين الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة ومزاياها<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق، يرى جوزيه سانت بيار<sup>2</sup> (Josee st-pierre) أنه من بين العوامل المؤثرة على الابتكار، مقاول متفتح ويدعم تقاسم المسؤوليات، حيث حسب رأيه أنه في البداية لا بد، من التذكير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يتم اعتبارها امتداد للمقاول، والذي يؤدي أحيانا إلى التفاعل القوي بينهما بل قد يصل الأمر إلى وجود غموض في الهوية. لذا من الطبيعي أن نلاحظ أن المقاول هو عنصر أساسي في الابتكار في المؤسسات الصغيرة، وأنه يمكن أن يكون عاملاً للنجاح، ولكن أيضاً عامل للفشل، في حال عدم انخراطه في المشاريع الجديدة وكونه مقاوما للتغيير. في هذه الظروف، أهمية وجود مقاول متخصص متفتح على الأفكار الجديدة ومبدع، ذو خبرة ويتوجه نحو النمو أمر لازم لتحفيز تطوير الابتكار حيث أن وجود مستخدمين مؤهلين يعتبر غير كافيا إذا كان المقاول غير "ملتزماً" بنجاح الابتكار. وقد يكون اهتمامه بهذا الأمر عن طريق تشجيعه للمستخدمين على تحمل المخاطر من خلال القدوة التي تمثل مثالا أساسيا للحفاظ على مناخ "إبداعي" ومناسب للابتكار. كما أن غياب مثل هذه الصفات لدى المقاول يمكن أن يعتبر كعامل خطر لا يُستهان به. ففي الواقع، إذا كان المقاول لا يؤمن بأهمية مشروع الابتكار وأن تطوير هذا لا يخضع للتوقعات، مثل معظم المشاريع المندرجة ضمن هذا النوع، سوف يميل لإنهائها بدلاً من إيجاد حلول لتصحيح بعض المواقف الصعبة. كما يلاحظ أيضاً أن هذا الملف الشخصي الخاص بمسير المؤسسة المبتكرة يُتواجد فيها منذ التأسيس، وبعض العناصر تكون أقل وضوحا وفقا لوتيرة تطور المؤسسة أو حتى حسب اضطراب القطاع الذي يُرغب إنشاء المؤسسة فيه.

إن الدراسات المبكرة التي تناولت تأثير القادة على ابتكار المنظمة قد ركزت بشكل متكرر على السمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة،... إلخ. ففي إحدى الدراسات - وهي دراسة هاج وديوار (Hage and Dewar)-، على سبيل المثال، وجد أن القيم الرفيعة بين قادة المنظمة كانت تنبئ بوجود مستويات مرتفعة من الابتكار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 67

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 97-98.

<sup>3</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص 198.

فالشخص المبتكر عامة، حسب مقارنة جروير ودافيز Gruber and Davis، يمكن اعتباره نظام يتكون من ثلاث أنظمة فرعية متفاعلة وهي: المعرفة والمهارات الخاصة بمجال معين، وجود شعور أو إحساس يتعلق بمهنة المبدع، وتوافر مشاعر تجاه مشروعات معينة. كما يوجد عنصر رابع يعتبر مكملاً أيضاً لعملية الإبداع يتمثل في البيئة أو الوسط، أو العالم الاجتماعي والطبيعي الذي يعيش فيه الفرد<sup>1</sup>.

وكمحاولة لرسم أهم ملامح المقاول المبتكر يمكن التطرق إلى أهم العوامل ذات صلة بذلك والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين:

### 3.1 صفات خاصة بالمقاول

وتتلخص فيما يلي:

- **الإلتزام** حيث، خلص كل من قوسيلنك Gosselink، ماكفورتى وآخرون McGourthy (1996) (et al.) وروثويل Rothwell (1992) إلى أن التزم المقاول بالابتكار عنصر أساسي لقدرة المؤسسة على الابتكار، ولا يقتصر الأمر فقط على الإلتزام، بل حسب ماكفورتى وآخرون McGourthy et al. (1996)، فإنه من المهم أن يشجع المقاول باستمرار السلوك الإبداعي الذي يعرضه العمال. كما يضيف روثويل Rothwell (1992) في هذا الصدد، أن الإلتزام الشفاف للمقاول هو شرط أساسي لبدء الابتكار والاحتفاظ به على المدى الطويل، كما تتمثل مهمة المدير في تحقيق أهمية الابتكار لدى العمال عن طريق توضيح أهميته الإستراتيجية ومن ثم إظهار الإلتزام بالابتكار في تصرفاته<sup>2</sup>.

- **الثقة**: فتبعاً لديجونغ وبراور De Jong et E. Brower فإلى جانب إلتزام المدير بالابتكار، ثمة عامل آخر، ألا وهو الثقة التي يشعها المدير فيما يتعلق بالابتكار. حيث يرى زيان وبكبير Zien et Buckler (1997) أن الثقة تعتبر عاملاً محدداً للقدرة الإبداعية، والتي تلعب الإدارة دوراً رئيساً في التخلص من عدم التأكد تجاه الابتكار، ليس فقط من خلال إظهار التزم رفيع المستوى بالابتكار، ولكن أيضاً من خلال غرس درجة عالية من الثقة في الموظفين، وليس إلقاء اللوم عليهم في كل خطأ أو قرار خاطئ<sup>3</sup>.

- **المعرفة وتدريب المسير**: حسب كل من فورت راستوان وتمري (Fort, Rastoin, Temri) فإنه يبدو أن قدرة المسير على امتلاك المعرفة الجديدة ودمجها أمر أساسي لعملية الابتكار للمؤسسات الصغيرة، وهذه القدرة مرتبطة بمستوى تدريب المسير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 108.

<sup>2</sup> J.P De Jong et E. Brower, " Determinants of the innovative ability of SMEs" in Literature review. Zoetermeer, EIM Small Business Research and consultancy 1999, p. 24.

<sup>3</sup> Ibid., p. 24-25.

<sup>4</sup> F. FORT, J-L. RASTOIN, L. TEMRI, " Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires " Revue internationale P.M.E., vol. 18, no 1, 2005 p. 54.

يبدو أنه في الأدبيات، ترتبط بعض المتغيرات بشكل كبير مع إمكانيات الابتكار لدى المقاول. متغيرين اثنين على وجه الخصوص، وهما مستوى التكوين واتصال قوي مع شبكات المعلومات المفيدة<sup>1</sup>. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها جوليان ومارشسني Julien et Marchesnay لعينة تمثيلية من المؤسسات الصغيرة المبتكرة في المنتجات البلاستيكية وأعمال المعادن الحديدية وإنتاج الأخشاب الموجهة للأشغال، أن مستوى التكوين الإداري والبحث المنتظم للمعلومات يمثل 83% من التباين، أي الاختلافات<sup>2</sup>.

العلاقة بين تكوين المسير والقدرات الابتكارية للمنظمة الحديثة الناشئة، تكون أقوى ما يمكن عندما تكون للمؤسسة المنشأة بشكل عام، بنية بسيطة. ومن ثم يمكن الربط بين إمكانيات الابتكار في المؤسسة الصغيرة وتكوين المسير. إذا بدا أن تكوين المقاول هو أحد العوامل المفسرة للقدرة الابتكارية للمؤسسة الحديثة الناشئة، فإنه يبدو بالنسبة لمؤلفين آخرين أنه لا يمكن التأكيد على وجود علاقة نهائية بين تكوين المقاول وعلاقته بالابتكار. يبدو أن التكوين الإداري أو المالي يعزز الإحجام عن الابتكار. فهذه الأنواع من التكوينات، تجمع في الواقع بين هامش كبير من عدم اليقين، والجهل في تقييم الابتكارات (الافتقار إلى المهارات التكنولوجية)، وعادة معايير التقييم تركز على المردودية المالية للإستثمارات على المدى المتوسط والقدرة على التنبؤ بالنتائج، التي تتكيف بقلّة مع تقدير الابتكارات والمسافة العاطفية المتكررة تجاه المنتج بروسنايل وفيري Broustail & Fréry (1993). بالإضافة إلى مستوى تدريب رائد الأعمال، يبدو أن مجال الخبرة له أهمية كبيرة إن لم يكن أكثر<sup>3</sup>.

وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة إستكشافية، قام بها فايول Fayolle (1994) بشأن السلوك المقاولاتية للمهندسين تمت في عام 1992 على عينة من عشرين مهندسا أو مدراء المؤسسات في منطقة ليون، الدور الأساسي للخبرة المهنية السابقة. جميع إنشآت أو تسيير المؤسسات التي تمت ملاحظتها في الدراسة لها صلة بالنشاط المهني السابق للمهندسين المقاولين. من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى، أن المسار المهني للمهندس يسمح له بنسج شبكة من العلاقات كثيفة جدا! وستمكن الروابط الوثيقة بين نشاط ما قبل الإنشاء ونشاط ما بعد الإنشاء من الاعتماد بشدة على هذه الشبكة، خاصة خلال مرحلة إطلاق النشاط الجديد. لأنه إذا كان كل من الخبرة، مستواها ومجالها لدى المقاول له تأثير إيجابي على القدرة الإبداعية للمنظمة المبتدئة، يجب على المقاول أن يتغذى باستمرار من تطور البيئة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Karim HEBBAR, "Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale", <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2413-les-competences-cles-de-l-entrepreneur-innovateur-l-influence-de-l-experience-pre-entrepreneuriale> consulté le 22/07/2018

<sup>2</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 48.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

## 3.2 الخصائص التفسيرية للمقاول

حيث تجدر الإشارة إلى أن الدراسات المتعلقة بالابتكار والقيادة قد غيرت من تركيزها، بدلا من السؤال عن صفات القادة إلى السؤال عن ماذا يفعلون، بمعنى آخر دراسة نمطهم في القيادة. أي ظهرت دراسات<sup>1</sup> تطرقت إلى القائد كمرشد روحي، حيث قام الكتاب في أوروبا وأمريكا الشمالية بالتركيز على الحاجة لوجود نمط قيادة يعتمد على المشاركة والديمقراطية، بحيث يشجع العناصر الفرعية على الإنخراط في القرارات الخاصة بالابتكار<sup>2</sup>. والأكثر معاصرة، أن بعض الكتاب الأكاديميين والإداريين قد ناقشوا فكرة أن القيادة التحولية تؤدي إلى تيسير الابتكار. حيث قام باس (Bass) بتطوير هذا المفهوم للإشارة إلى القادة الذين يهتمون التابعين لهم، للعمل معا نحو الأهداف المشتركة. ويشتمل ذلك على مكونات مثل القدرة على التأثير في الآخرين، والإلهام، والاستمالة الفكرية، والتقدير الفردي<sup>3</sup>.

حسب جوليان، فقد أظهرت العديد من الدراسات على غرار دراسات: كرافت Kraft، غانيون وتولوز (Gagnon et Toulouse)، هوفمان وآخرون (Hoffman et al)، بأن الابتكار هو في حد ذاته عمل مقاولاتي، ينبع من رغبة الإدارة في التميز عن المنافسة وتخصيص الوقت والموارد للابتكار، وبعضها يذهب إلى حد إطلاق العنان للإبداع لدى الموظفين من خلال ربطها مع التغيير<sup>4</sup>. يمكن القول بأن الابتكار بالنسبة للمقاول، عبارة عن مشروع يتم تسييره ويجب أن تحدد عناصره الآتية:

- المهمة (mission): هي عبارة عن دليل من الاختيارات الممكنة والتي يجب أن لا تكون غامضة للغاية أو صلبة جداً. فبمجرد تحديد المهمة، يتم اختيار ساحة المعركة. ماذا ستفعل المنظمة بطريقة دقيقة؟ ماذا ستنتج؟ أين ستبيع منتجاتها؟ ونتيجة لذلك، ما نوع المنافسة التي ستواجهها؟<sup>5</sup>. فيذكر بارت (Bart 1996) أن بيان المهمة يلعب دوراً مهماً في التأثير على سلوك الموظفين وتشجيعه داخل المؤسسة. ويخلص إلى أن القدرة الابتكارية للشركة تتوسع عندما يتضمن بيان المهمة مفهوم الابتكار وعندما تقوم المؤسسة بإيصال المهمة لموظفيها بطريقة واضحة وقوية. ويوصي أولاً بتحديد السلوك المرغوب (المبتكر) ثم إدراجه في بيان المهمة<sup>6</sup>.
- الرؤية المستقبلية: الرؤية الإستراتيجية لمستوى معين، هي عبارة عن: "رؤية للمستقبل الذي نريد بناءه في هذا المستوى. إنها تعبر عن الرغبة في التفكير، فبدلاً من الحاجة للكشف عليها، يتم

<sup>1</sup> على غرار دراسة توم بيتر وروبر واترمان سنة 1982 (Tom Peters and Rober Waterman) ودراسة روزابت موس كنتير 1983 (Rosabeth Moss Kanter)

<sup>2</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 199.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 199-200.

<sup>4</sup> P.A JULIEN, op. cit., p 159.

<sup>5</sup> R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. cit, p 26.

<sup>6</sup> J.P De Jong et E. Brower, op. cit., p. 29.

التعبير عنها صراحة في شكل توجهات رئيسة<sup>1</sup>. وفي منظمة مقاولاتية، لا تكمن في أن المسير "يرى" الأشياء في منظور جديد، لكنه يعرف كيف يوصل هذه الرؤية إلى من حوله<sup>2</sup>. إن إحدى القدرات الأساسية للمقاول (بالمعنى الديناميكي للمصطلح) هي معرفة كيفية استخدام الصور التي يملكها للمنظمة التي يبدأ بإسقاطها على الحالات التي لم تكن موجودة بعد، وهذا على أفاق زمنية مختلفة، دون أن ينقطع عن الإدارة الروتينية. الرؤية، وفقاً لثييري فيرستريتي Thierry Verstraete (1997)، هي عبارة عن عامل نجاح رئيس، ليس لأنها تضمن النجاح، ولكن لأنها تقلل من مخاطر الفشل<sup>3</sup>.

كما يشير بويجس Buijs (1988) وسنيب Sneeep (1994) إلى أن وجود رؤية واضحة للأعمال هو شرط لنجاح الابتكار في المنتجات. فقد تتيح الرؤية المستقبلية الاتجاه والوجهة. حيث أن أوجه الشبه مع المهمة واضحة، فالرؤية المستقبلية ترشد جهود المؤسسة الابتكارية<sup>4</sup>. في الواقع، فإن الرؤية المركزية للمقاول المبتكر تدور حول المكان الذي يريد أن تشغله منتجاته المبتكرة في السوق. وبالنسبة للآخرين، يبدو أن المكون الرئيس للرؤية هو المحيط الداخلي، وهو نوع التنظيم الذي يريد المقاول إنشاؤه، معرباً ضمناً عن أنه من خلال إنشاء المنظمة التي تم تخيلها، سوف يتمكن من احتلال المكان المرئي في السوق. إذا كان الأمر كذلك، فإننا نجد دائماً في قلب الرؤية المركزية هذين العنصرين: المكان الذي نرغب في شغله في السوق، والنموذج التنظيمي الذي سيمكنها من الوصول<sup>5</sup>.

وفقاً لفيليون Filion (1991)، في الحالة التي لا يتم فيها الربط جيداً بين المكونين، أو إذا كان هناك العديد من عناصر غير متسقة بين الاثنين، فلا يحصل المقاول على نتائج مقنعة. هذا هو الحال في كثير من الأحيان بالنسبة للمقاولين، الذين يركزون بشكل كبير على البحث والتطوير ولكنهم لم يتمكنوا من اقتباس رؤية خارجية واقعية. في المقابل، حدد الآخرون رؤى خارجية أصلية وواقعية، لكنهم لم يتمكنوا من تصور رؤية داخلية نتيجة لذلك. فلم يعلموا كيف يربطوا بين النماذج التنظيمية بما يتماشى مع الرؤية الخارجية المتصورة. إن المقاول الذي من المرجح أن ينجح منتجه، يطور رؤية مركزية متماسكة. إنها وجهة نظر واقعية وقابلة للتحقيق في البيئة وذات مصداقية حول المكان الذي يريد المنتج المبتكر احتلاله في السوق، بالإضافة إلى المنظمة التي سيحتاج المقاول إلى إنشائها أو هيكلتها لتحقيق ذلك. وبمجرد تحديد المكونين للرؤية المركزية، يحدد المقاول جميع الرؤى الثانوية التي ستجعل من الممكن دفع هذه الرؤية المركزية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> M.J.AVENIER, « La stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p10

<sup>2</sup> H.MINTZBERG, op. cit, p222

<sup>3</sup> K.HEBBAR, op. cit, consulté le 22/07/2018

<sup>4</sup> J.P De Jong et E. Brower, op. cit., p. 30.

<sup>5</sup> K. HEBBAR, Ibid, consulté le 22/07/2018

<sup>6</sup> Idem.

- **العلاقة بين المسير وملكية المؤسسة:** إضافة إلى ماسبق من خصائص ومميزات المقاول يرى ووترولغ *wtterwulghe* ، أن هناك فرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تُسبَر من طرف أصحابها أم لا. فقد تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يسيرها مالكاها إلى الابتكار أكثر من المؤسسات التي يرأسها مديرون مأجورون. حيث إن المالك المدير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، على استعداد لاتخاذ المزيد من المخاطر ومحاولة الاستفادة من أدنى فجوة في السوق. وهو شخصيا أكثر التزاما في أبحاثه. كما أنه على استعداد لقضاء بعض الوقت والمال، ولا يعرقله المساهمون الذين يهتمون فقط بالريح في الأجل القصير. ولا ينبغي أيضا تجاهل أن من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جزءا من المقاولين قد أنشأوا مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة الحجم لغرض وحيد وهو إرواء عطشهم من الإبداع<sup>1</sup>.

### 3.3 أنواع المقاولين حسب الابتكار

هناك العديد من التصنيفات للمقاول فمنها من يعتمد على معيار ظروف الإنشاء، ومنها من يقتصر على الملامح الشخصية للمسير، لكن خلال هذه النقطة، سنقتصر على معيار ظروف الابتكار. فحسب ميل وسنو (*Miles et Snow*) والذان قاما بدراسة العلاقة بين المقاولاتية والابتكار، فيمكن التفريق بين أربعة أنواع من المقاولين<sup>2</sup>.

**المنقَّب (le prospecteur)** والذي يمكن اعتباره كمبتكر "بحت". حيث يبحث هذا الشخص باستمرار عن ابتكارات (للمنتج أو للعملية)، لكنه لا يكون واثقا من نفسه، أن هذه الابتكارات ستكون ذات مردودية أو قابلة للتطوير فعلا. وفي نفس الصدد، فإنه يكون غير مهتم بالمرحلة الموالية للتنظيم والتسويق. فإنه من المألوف يتم إنشاء مؤسسة، يطلقها، ثم يبيعها. وتكثر هذه الحالة خاصة في النشاطات ذات التكنولوجيا العالية، أين تتعدى إستثمارات الإنتاج والتسويق طاقات الأفراد، وبالتالي يتم في الغالب شراء هذه المؤسسات من قبل المجموعات الصناعية الكبيرة، والتي تجعل هذه المؤسسة فرعا لها<sup>3</sup>. يضيف مارشني في ها الصدد، أن هذا المسير لديه قدرات ونظام (وأيضا غي رسمي) لليقظة التكنولوجية، لمراقبة محيطه، لدى الموردين، العملاء، للنافسة، للمخاطر، لهيئات دعم الابتكار التحويل<sup>4</sup>.

**المبتكر** يذهب أبعد من ذلك بكثير في العملية المقاولاتية. فإن موقفه من الابتكار يكون مدروسا (*délibérée*): فهو يبحث بشكل منهجي عن الابتكارات (المنتج أو العملية) التي يستغلها بنفسه. هذا الموقف يتطور بقوة، بسبب الضغط الممارس من قبل الأمرين والموزعين. هذا الشخص يملك نشاطا قويا جدا من اليقظة التكنولوجية والتنافسية، كما يمكن أن يملك ميزانية عالية للبحث

<sup>1</sup> R. WTTTERWULGHE, avec collaboration de F. JANSSEN, op. cit, p114.

<sup>2</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 56.

<sup>3</sup> Ibid., p. 56-57.

<sup>4</sup> M. MARCHESNAY, « **Management stratégique** », op. cit., p. 77.

والتطوير<sup>1</sup>. وفي نفس السياق يرى نجم عبود نجم أن هذا النوع يتحمل ثمن مقابل ما يقوم به وهي: استثمارات ضخمة في البحث والتطوير، إمكانية تحمل مخاطرة عالية، فترة الانتظار الطويلة، والمخاطرة اللاحقة والتي قد تأتي من المقالدين أو التابعين الابتكارين الذين ينتظرون حتى ظهور المنتج في السوق لينقضوا على دراسته وإدخال التحسينات عليه والاستيلاء على مزاياه وحصته في السوق<sup>2</sup>.

**التابع** يقوم بالتقليد، يتبع منهجياً، بشكل استباقي ومدروس الابتكارات التي تظهر في السوق. هذه السيرورة، المعروفة جيداً على سبيل المثال من طرف الشركات اليابانية، يمكن أن تثبت أن تكون تنافسية للغاية: فالمبتكرين "يفتحون المسار الجديد" ويتحملون تكاليف الابتكار. والتابعين يركزون على تحسين الابتكار، ومشاكل الإدارة، مخفضين بذلك التكاليف. هذه الإستراتيجية هي أكثر فعالية لأن الابتكار يصعب حمايته<sup>3</sup>. والواقع أن التابع يمكن وضعه في نوعين، الأول هو التابع الابتكاري أو الخلاق الذي يمارس التقليد الخلاق الابتكاري، فهو يستخدم مزايا المبتكر في الفكرة الجديدة والمنتج الجديد مضاف إليها مزاياه وقدرته على التحسين والتكيف والوصول إلى أسواق أوسع أو قطاعات جديدة أو تكلفة أفضل أو غيرها، والثاني: هو التابع الاستساخي الذي يقوم بنفس ما يقوم به المبتكر بالنقل الحرفي تماماً، مع فارق أن المبتكر هو الأول في الفكرة والمنتج والسوق هو الذي عرف بالمنتج ووصل إلى السوق أولاً /وحقق ولاء العملاء بقدر مناسب ومزايا أخرى في الجوانب غير الملموسة<sup>4</sup>. وحسب مارشسني (marchesnay) هذا النوع من المبتكرين يقوم على التأقلم فهو إما يقلد أو يقتني هذه الابتكارات<sup>5</sup>.

يعتمد **التفاعلي** (réacteur) استراتيجية ناشئة وتفاعلية. فيتكيف المقاول بعد الابتكار ويكون ذلك تدريجياً. هذا الموقف "الانتهازي"، السلبي يمكن أن يتبث نجاعته، عندما تكون درجة الاضطراب في القطاع منخفضة جداً، وعندما يكون ولاء العملاء للمنتجات المبتكرة، هو أقل أهمية من وفائهم للشركة أو لرئيسها. على سبيل المثال، يتوقع بعض المقاولين الباطنيين أن تقوم المؤسسات الأمرة بفرض عليهم بعض التعديلات على العمليات أو المنتجات<sup>6</sup>.

استناداً إلى ما سبق نخلص إلى أن من بين العوامل المؤثرة على العملية الابتكارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجود مقاول يتمتع بروح المبادرة، متخصص، منفتح على الأفكار الجديدة، ومبدع، ذي خبرة عالية ومجال معين، ويتوجه نحو النمو. حيث يتميز هذا المقاول بالالتزام، الثقة، والتدريب. كما يعتبر الابتكار عبارة عن مشروع يتم تسييره تتحكم فيه عناصر تسييرية تتوفر في

<sup>1</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 57.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص. 241-242.

<sup>3</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, Idem.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 244.

<sup>5</sup> M. MARCHESNAY, « Management stratégique », op. cit., p. 77.

<sup>6</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, Idem



المسير المبتكر وهي المهمة، الرؤية المستقبلية، طبيعة العلاقة بين المسير وملكية المؤسسة. وفي الأخير وصلنا إلى أنه يمكن تقسيم المقاولين حسب توجههم في الابتكار وعلاقتهم بالبيئة الخارجية إلى، المنقب، المبتكر، التابع، التفاعلي. إن العوامل المرتبطة بالمقاول، ليست كافية لتفسير توجه المؤسسات نحو الابتكار، بل هناك عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية.

### المبحث الثاني: محددات الابتكار المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة

تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فهؤلاء لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتميز بالجمود والقيود من خلال كثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق ومن هو خارجه. ولقد كشفت الدراسات الكثيرة أن الشركات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الدينامكية التي تتنافس على أساس الابتكار<sup>1</sup>. كما يعتبر تحديد الموارد لدعم الالتزام بالإبداع أول إجراء ضروري لتنفيذ الإستراتيجية بأسلوب جيد<sup>2</sup>.

#### المطلب الأول: محددات مادية ومالية

يتطلب أي نوع من أنواع الابتكارات إنفاقا استثماريا كبيرا. وإن أغلب هذه الاستثمارات تكون في عمليات البحث والتطوير، وفي رأس المال الثابت المطلوب بشكل مباشر في العمليات والسلع الجديدة. وتكون الاستثمارات الأقل وضوحا في الإنفاق على عمليات التدريب، والاختبارات السابقة لبدء طرح السلعة في السوق، والاضطرابات التي تظهر في عملية الانتاج. وهناك أيضا استثمارات بالنسبة للسلعة الجديدة، وبحوث الأسواق السابقة لعملية بدء طرح السلعة، وعمليات الترويج بعد طرح السلعة، وبناء قنوات التوزيع، وخدمات ما بعد البيع، ووضع الأسعار التي تتطلب أحيانا بناء المبيعات في مراحل مبكرة لطرح السلعة<sup>3</sup>. وفي نفس السياق، قد يتعرض أي ابتكار لحالة من عدم التأكد، وأخطار مترافقة معه، لذلك فإنه من الواجب اتخاذ الإجراءات المالية المناسبة لمواجهة هذه الحالة، ويتم ذلك من خلال تخصيص أموال كافية، خاصة عندما تكون حالة عدم التأكد كبيرة. حيث يتم تمويل الابتكار في الغالب من الأرباح المحققة، أو ربما من حقوق المساهمين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق ص 259 في . Reis and Betton

<sup>2</sup> براقين جويتا، مرجع سابق، ص331.

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، مرجع سابق، ص223

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص224

حسب نيغل وأندرسون، فإن دراسة لاورنس موهر (Lawrence Mohr) 1969 حول العوامل المؤثرة على قوة الابتكار توصلت إلى أن خصائص مسؤولي الصحة المحليين، وقيم القائد أثرت بشكل أكثر قوة على الابتكار في المنظمات مع توفر الموارد أكثر من تلك التي كانت فيها الموارد قليلة<sup>1</sup>. وفي نفس السياق، يضيفان أنه مازال رأس المال المادي (المالي) يلعب دورا في توفير الدعم لإستراتيجية الإبداع. فيجب على المؤسسات استثمار تطوير تسهيلات وسياساتها من أجل تهيئة المناخ المناسب للابتكار ولغرف الإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم والتعمق في الموارد الفكرية<sup>2</sup>.

كما يرى جوزيه سانت بيار (josee st-pierre)<sup>3</sup> أنه من بين العوامل المؤثرة على الابتكار الموارد المالية "المتأنية" والمتاحة في الوقت المناسب، فقد تكون بعض أنشطة الابتكار أكثر حاجة عن غيرها من الناحية المالية. وينطبق هذا على وجه الخصوص على الابتكار في المنتج، وكذلك على المعدات، التي غالباً ما تجبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اللجوء إلى الموارد النقدية الخارجية، ومن المهم التذكير بأن هذه الأنشطة يمكن أن تكون خطيرة ومعقدة لمقرضي الأموال التقليديين لتوفير الأموال اللازمة لمثل هذه المؤسسات. حيث يرتبط موقف الأسواق المالية فيما يتعلق بتمويل أنشطة الابتكار بصعوبة العمل، في عالم يتميز بعدم التأكد، وهو نفس الشيء بالنسبة لمشاريع إنشاء المؤسسة، خاصة مع صاحب مؤسسة ليس لديه خبرة. في حين أن معدل الفشل في ابتكار المنتج مرتفع بشكل مفرط (تكون فكرة واحدة من بين 3000 فكرة ناجحة تجارياً)، غالباً ما يكون الابتكار التكنولوجي ذا قيمة، فقط للمؤسسة التي تجيد كيفية استخدامه، وبالتالي فإن هذه الأصول تكون لديها قيمة تصفية منخفضة بالنسبة للمقرضين، وهو ما يفسر عدم رغبتهم في تمويل مثل هذا النشاط. أيضاً، كما تم ذكره سابقاً، فإن الابتكار لديه احتياجات ومخاطر مالية مختلفة تبعاً لمرحلة تطويره، ففي المراحل الأولى، تكون الاحتياجات النقدية ضئيلة في بعض الأحيان، ولكن عدم التأكد فيما يخص النجاح يكون كبيراً للغاية، وعند وصول المؤسسة إلى الإطلاق التجاري (بعد تحقيق مراحل التطوير والنماذج الأولية)، يتطلب ابتكار المنتج موارد مالية يمكن أن تزيد عشرين مرة عن المراحل السابقة، في حين أن عدم التأكد يكون أيضاً كبيراً باختصار، وبالنظر إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها مؤسسات لديها محدودية للوصول إلى التمويل الخارجي، وأن هذا الوصول قد يكون أكثر صعوبة في سياق الابتكار، فمن المهم أن تضمن المؤسسات قدر الإمكان تمويلها الذاتي.

للإشارة، فإن قلة رأس المال الخاص ونفور مالكي المؤسسات من فتح رأس المال للمساهمين الجدد يؤديان إلى تقليص قدرة الشركة على تمويل الابتكار، ليس فقط في مرحلة الإنتاج والتطوير، ولكن

<sup>1</sup> نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> برفين جويتا، مرجع سابق، ص 332.

<sup>3</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 99.

أيضاً في مرحلة الاستغلال ونمو النشاط الناتج عن الابتكار. فإذا تم تمثيل النشاط الجديد الناتج عن الابتكار كإنشاء شركة جديدة، فإن احتياجات التمويل تزداد مع توسع النشاط.<sup>1</sup> وفي هذه المرحلة أي عند التوسع، تتعارض رغبة المسيرين في الحفاظ على استقلالهم المالي مع النمو الذي يؤدي إلى مشاكل دائمة في تمويل الاستثمارات، في ظل عدم كفاية الأموال الخاصة. إن عدم اللجوء إلى رأس المال الخارجي لرفع الأموال الخاصة، قد يؤدي إلى زيادة التبعية المستقبلية للمؤسسة تجاه دائئها على المدى القصير. في الواقع، فالاستثمار في الابتكار محفوف بالمخاطر ولا يمكن تلبية من قبل النظام المصرفي التقليدي، لأن طبيعته غير الملموسة لا تسمح برهنه العقاري. وأيضاً، فإن المؤسسة تتصرف بتعارض مع مصالحها على المدى الطويل، لضمان استمرارية تحقيق الأرباح وتحرم نفسها من الشركاء المحتملين (المؤسسات و/ أو الأفراد)، الذين يتقاسمون معها نفس المصالح المستقبلية، فمن ناحية، يمكن أن يقدموا لها النصائح في المجال المالي، التنظيمي أو التسويقي، ومن ناحية أخرى، يحذرونها في الوقت من الانحرافات المحتملة كونهم يمارسون عليها رقابة.<sup>2</sup>

حسب جوليان ومارشسني (julien et marchesnay) وحتى إذا كانت المعلومات هي المتغير الرئيس للابتكار، فإن مشكلة تمويلها لا تزال قائمة. غير أن معظم الدراسات الاستقصائية تبين أن هذا المتغير يظل أقل أهمية مما كان يعتقد سابقاً، إلا في حالة إنشاء شركات مبتكرة، ومؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ذوات تكنولوجيا عالية تتطلب تمويلاً كبيراً ومنتظماً. وفي الواقع، ونظراً لما تطرقا له هذين الباحثين، من أن الابتكار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم منتشر في معظم الأحيان، ويستجيب تدريجياً لاحتياجات السوق، فإن المؤسسات تستخدم نفس مصادر التمويل لدعم أنشطتها المبتكرة. فبالإضافة إلى رأس المال الصادر من المقاول، هناك "رأس مال ودي" يجلبه بعض المقربين الذين يؤمنون بالمغامرة. كما يوجد هناك أيضاً شيئاً فشيئاً رأس المال المخاطر المؤسسي الذي تدعمه الدولة لسد أوجه النقص في السوق المالية السائدة.<sup>3</sup>

تشير الأدبيات حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>4</sup>، بشكل عام إلى نقص الموارد الخاصة بهذا النوع من المؤسسات. فمن خلال إضعافها للقسم الأعلى للميزانية، تؤدي سوء الهيكلة للخصوم والتي يرجع سببها إلى انخفاض القدرة على الاستدانة، إلى التقليل من فرص الاستثمار لهذه المؤسسات. كما يؤدي كل من الطابع العائلي لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والرغبة في الحفاظ على مراقبة استراتيجية المؤسسة، إلى التأثير سلباً على انفتاح رأس المال للمستثمرين

<sup>1</sup> A. DJEFLAT, et al « l'innovation au Maghreb enjeux & perspectives actes de la IIIe Conférence internationale Maghtech'98, Sfax, Avril 1998 », Editions Ibn Khaldoun, Tlemcen, 2000, p252.

<sup>2</sup> Ibid., p252-253

<sup>3</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p49

<sup>4</sup> B.BELLETANTE et al « Diversité économique et mode de financement des PME », LHarmattan, Bruxelles, 2001, in N. LEVRATTO, « Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques », de boeck, Bruxelles, 2009, p. 102.

الخارجيين. حيث أن خطر تراجع رأس المال سيكون باهظاً لملاك المؤسسات، ومضراً بنمو هذه الأخيرة<sup>1</sup>. في نفس السياق، وتبعاً لوتروولغ wtterwulghe، فإنه إذا كانت الأموال الداخلية، بما في ذلك ثروة العائلة غير كافية، أو إذا اختار المدير في وقت لاحق تطوير أنشطته- والتي تتمثل في موضعها في إنتاج وتوزيع الابتكار -، فإنه يتحول وفق الأولوية إلى الاستدانة من البنك. وأخيراً، فإنه من المحتمل أن يلجأ إلى التمويل الخارجي عن طريق فتح رأس ماله للمساهمين<sup>2</sup>. وفيما يلي سنحاول التفصيل نوعاً ما في مختلف هذه الأساليب:

- فبالنسبة للتمويل الذاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفهومه الواسع، لا يتضمن فقط الأرباح غير الموزعة، بل يضم أيضاً، المكافآت أو المزايا التي يتركها المدير أحياناً في المؤسسة لتمويلها. هذه الظاهرة ليست قليلة الوجود. وينعكس ذلك إما عن طريق اللجوء إلى الحساب الجاري أو من خلال مكافأة للمدير تكون أقل بكثير من سعر السوق. حيث يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب من التمويل بناءً على عوامل شخصية مثل الرغبة في الاستقلالية، والتميز بين ثروة العائلة وتلك الخاصة بالمؤسسة. كما أنه هناك عامل موضوعي وهو انعدام تكلفة الرأسمال مع باقي أساليب التمويل. لكن من سلبيات هذا الأسلوب أنه يحد من نمو المؤسسة وهذا حسب قدرتها على الربح والذي يتم تخفيضه بسبب الضرائب<sup>3</sup>.

تبقى الاستدانة أداة التمويل المفضلة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عندما لا تكفي قدرتها الربحية على تغطية استثمارات جديدة. حيث أن الاستدانة لا تقتصر فقط على دور القرض البنكي، ولكن تأخذ بعين الاعتبار القرض ما بين المؤسسات. ومن سلبيات هذه الأداة أنها تجعل المؤسسة في وضعية هشّة، وأن القدرة على الاستدانة تكون متغيراً تابعاً للأموال الخاصة، كما أن الاستدانة تخلق بعض الصلابة فيما يتعلق بدفع الفوائد والدفعات<sup>4</sup>.

- عندما تشرع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في النمو، لكنها لا تملك سوابق أو حجماً أو ضمانات تسمح لها بالولوج إلى التمويل البنكي، فإنها تلجأ إلى رأس المال المخاطر. فقد تم تقديم هذا الأخير في البداية كأداة في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك المبتكرة. حيث يتم تقسيمه حسب نوع المؤسسات التي يوجه إليها، ومرحلة دورة الحياة التي يتواجد فيها طالب التمويل، فمن المفروض أن يجلب رأس المال المخاطر (le capital-risque) فقط الموارد المالية، ولكن يجلب أيضاً النصائح والشبكات والدعم اللوجستي الذي يفضلهم بزيادة احتمال نجاح المشروع<sup>5</sup>.

استناداً على ما سبق، يعتبر المورد المالي "المتأني" والمتاح في الوقت المناسب أحد العوامل المؤثرة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن هذه الأخيرة تشكو ضعف مصادر

<sup>1</sup> Ibid, p102

<sup>2</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit., p. 125.

<sup>3</sup> Ibid., p. 126-128.

<sup>4</sup> Ibid., p142

<sup>5</sup> N. LEVRATTO, Ibid., p110

التمويل الداخلية، واللجوء إلى المصادر الخارجية سيتعارض مع هدف المسير المتعلق بالحفاظ على الاستقلالية المالية. ومع هذا، يرى بعض الباحثين أنه إذا اختار المدير في وقت لاحق تطوير أنشطته في إنتاج وتوزيع الابتكار، فإنه يتحول وفق الأولوية إلى الاستدانة من البنك. وأخيراً، فإنه من المحتمل أن يلجأ إلى التمويل الخارجي عن طريق فتح رأس ماله للمساهمين.

### المطلب الثاني: المحددات البشرية

يمكن أن تكون الموارد على شكل رأسمال إما بشري أو مالي، والاستغلال الصحيح لرأس المال البشري يوفر العديد من الفرص لتحفيز إبداع منتجات وخدمات جديدة. من المؤكد أن رأسمال البشري إنما هو أحد نتائج الاستثمار المالي من خلال العاملين. ولتنمية هذا الرأسمال البشري لا بد على المؤسسة أن تضع أساليب تكتيكية لاستثمار العاملين من خلال التدريب، الخبرة والعرض على جميع نواحي العمل<sup>1</sup>.

حيث أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعاً. وكل فرد -بين الحين والآخر- يتمتع بخبرة في نطاق ما قام بإنجازه. وتحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات<sup>2</sup>. لكن الرأس المال البشري الذي يتكون من القدرة الفكرية هو أحد الموارد الأقل استغلالاً.. وبما أن فرص استغلاله كبيرة جداً، فإن أي تحسن في استخدامه سيكون له أثر مدهش على الدخل. وإذا تضاعف متوسط استغلال المخ البشري من 5% إلى 10%، سيبدو العالم مكاناً مختلفاً تماماً. وخلال مثل ذلك السيناريو، سوف تتوفر تدفقات متواصلة من المنتجات والخدمات الجديدة، كما سيصبح الإبداع عند الطلب والتخصيص الكلي بناءً على رغبات العملاء حافظاً جديداً. وعندما يتم التحول من الاستغلال الأساسي للموارد الآلية إلى موارد لاستغلال الملكية الفكرية، فلن يمثل أي شيء معياراً أساسياً بعد ذلك<sup>3</sup>. كما يعتبر المورد البشري أحد العوامل المؤثرة على الابتكار، حيث يتعلق الأمر بمستخدمي التأطير الضروريين للقيام بأنشطة روتينية والمستخدمين الذين لهم موارد تمكنهم من التعرف على احتياجات الابتكار، وصياغتها بل وحتى تجسيدها. يرتبط الابتكار - سواء في نشأته أو في إدارته - بتوافر وتطوير الكفاءات الداخلية و/أو القدرة على الحصول عليها من الخارج<sup>4</sup>.

وفي سياق متواصل، يرى نيغل كنج ونيل أندرسون، عند محاولتهما لتفسير لماذا تكون بعض المنظمات أكثر قدرة على الابتكار من غيرها فإنه من بين أحد العوامل الأولى الذي قام الباحثون بتناولها، خصائص البشر داخل المنظمة. وكان القادة وكبار متخذي القرار هم محور التركيز

<sup>1</sup> برفين جويتا، مرجع سابق، ص331.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص211.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص331.

<sup>4</sup> A. DJEFLAT, R.ZGHAL, M.ABBOU op. cit, p253.

الأساسي للدراسات المبكرة، ثم استمر ذلك بنفس القدر من الاهتمام، ولقد قامت البحوث المعاصرة بتوسيع نطاقها بحيث يشمل على الأفراد الآخرين المؤثرين مثل العناصر الساعية لإحداث تغيير داخلي، حيث ركزت البحوث التي تناولت تأثير الأفراد -غير القادة - على القدرة الابتكارية للمنظمة، على وسائط التغيير الرسمية، ورواد الأفكار غير الرسميين.

-وسائط التغيير: إذ يُعرف وسيط التغيير بأنه شخص قد تم منحه مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد (أو مجموعة من التغييرات) داخل منظمة ما. وقد يكون هذا الشخص عضواً في المنظمة (وسيط داخلي للتغيير) أو مستشار خارجي (وسيط خارجي للتغيير). حيث اقترح إيفري روجر<sup>1</sup> (Everret Rogers) وجود أفعال وخصائص خارجية خاصة بما يتعلق بالعمل، من المحتمل أن ترتبط طردياً مع تبني الابتكار الناجح من جانب المنظمة.

-رواد الأفكار: إن الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية الرئيسية لتقديم الابتكار غالباً ما يتم تعيينهم بشكل غير رسمي كوسائط للتغيير، فهم أقرب ما يكونون إلى رواد الأفكار الذين يشعرون بالتزام شخصي قوي تجاه فكرة جديدة، وتكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة. حيث لا يكون هؤلاء الرواد بالضرورة من الموظفين على المستوى الإداري العليا، فقد يقوم مثلاً أحد الفنيين المتخصصين بالتعرف على جزئية تكنولوجية معينة، يعتقد أنها سوف تؤدي إلى إحداث تحسن كبير في أداء المنظمة إذا تم تبنيها<sup>2</sup>.

حيث يجادل قوسلينك (1996) (Gosselink) بأن المقاول يجب أن يولي اهتماماً خاصاً للجهود الابتكارية الفردية. وفي نهاية المطاف، فإن العمال في المؤسسة هم الذين يولدون أفكاراً جديدة وينفذونها<sup>3</sup>.

كما يرى برفين جويتا أنه لا بد من دفع التفكير الابتكاري داخل المؤسسة، وأول خطوة في ذلك هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار. فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطباعاً إيجابياً طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير. كما يجب تحديد الهدف، النطاق، المسؤولين، الملكية، الأدوات والإجراءات الخاصة بإدارة الأفكار. بهذه الطريقة، يمكن تحديد وتوثيق التعامل مع الأفكار غير المقبولة أو غير الجيدة، كما يصبح تحويل الأفكار الجيدة إلى قيم اقتصادية شيئاً واقعياً من خلال التدريب والاتصال وإجراءات العمل الأخرى<sup>4</sup>.

ويجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لاستيعاب الابتكار والحفاظ عليه فيما يتعلق بالعنصر البشري، ومن بين الآليات التي تعزز ذلك إشراك جميع العمال. فحسب جوليان JULIEN فإن منظمة متعلمة ومبتكرة، أي التي تقوم فيها عملية الابتكار على إشراك جميع العمال، تعتبر على

<sup>1</sup> نيجل كنج، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 202.

<sup>3</sup> J.P De JONG et E. BROWER, op. cit., p. 24.

<sup>4</sup> برفين جويتا، مرجع سابق، ص 210-211.

وجه الخصوص فعالة<sup>1</sup>. كما يشير روثنيل Rothwell (1992) إلى أن كل موظف يجب أن يفهم أهمية الابتكار<sup>2</sup>. وفي نفس السياق، يرى عبود نجم عبود أن مشاركة جميع العاملين في العملية الابتكارية لا يُتوقع منها أن تجعل جميع العاملين مبتكرين، وإنما هي تساعد على تقديم الأفكار الكثيرة من أجل التحسين وما يمكن تطويره فيما بعد إلى إختراق كبير. فمثلا إذا كان العاملون في التموين هم الأقرب إلى الموردين وقدراتهم والمواد وتأثيراتها على المنتج وإمكانات تحسينها، والعاملون في الإنتاج هم الأكثر تحسنا للمواد الأولية، ولسماتها، للآلات وخصائصها، للمنتجات، عيوبها ومزاياها...، والعاملون في قسم التسويق هم الأقرب إلى العملاء ورضاهم من مزايا المنتجات الحالية وشكواهم من عيوب جودتها، فإنهم سيكونون قادرين على تحديد مصادر الشكوى والنقص، مقترحات التحسين والتطوير التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون، والمهتمون بالبحث والتطوير من أجل تسريع وتعجيل عملية التوصل الجديد. حيث يضيف نجم عبود في هذا الصدد، أن الدراسات قد كشفت أن أكثر من نصف مجموع الأفكار عن المنتج الجديد يأتي من داخل الشركة. حيث تشير هذه الدراسات أيضا إلى أن العاملين في شركة تويوتا (Toyota) يقدمون سنويا مليون فكرة بمتوسط قدره 35 فكرة/عامل وإن 85% منها يتم تنفيذه<sup>3</sup>. ومن جهته، يرى جوليان (Julien) أنه يتم تشجيع الابتكار من خلال إشراك الموظفين التقنيين: المهندسين، التقنيين والمصممين، الخ. وهذه الموارد التقنية لا يمكن أن تكمل فقط الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين أو تطبيق الأفكار المتأتية من العملاء، ولكن البعض يمكن أن يكون بمثابة حوافز لتراكم المعلومة اللازمة والعودة من أجل تحفيز عمال آخرين، للذهاب للبحث عن معلومات إضافية أو تنظيم هذه المعلومات لدعم الابتكار<sup>4</sup>.

وفي دراسة قام بها كل من كريستنسن، ديار وغريجرسن (Clayton Christensen, Jeffrey Dyer , Hal Gregersen) لاحظوا أن المؤسسات ذات الأداء المرتفع جدا في الابتكار تُجمّع كفاءات قوية في الاكتشاف، على كل مستويات الإدارة، وفي كل الوظائف. كما أنها تسهر على الموازنة بين هذه الكفاءات وتلك المتعلقة بالتنفيذ خلال العملية الابتكارية (من التصور إلى التطبيق)<sup>5</sup>.

إن التوظيف والاستقطاب وحدهما لا يكونا مجديان إذا ماتم تطوير مستوى هؤلاء العمال. فإن تحول أية مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم لضمان التعلم، الاتساق، القدرة على الإنتاج والنتائج. والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التآلف مع عملية الإبداع وتدعيم قدراتهم وتوجيه قدرتهم الابتكارية نحو أهداف المؤسسة. وينبغي أن يشمل التدريب على الإبداع من خلال فهم سماته،

<sup>1</sup> P.A JULIEN, op. Cit., P. 159.

<sup>2</sup> J.P De JONG et E. BROWER, op. cit., p. 24.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص44

<sup>4</sup> P.A JULIEN, op. cit., p159

<sup>5</sup> C. CHRISTENSEN, et al, « Le Gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence », Pearson, Montreuil, 2013, p160.

حتى يمكن إدراك عناصره (أي المعرفة والأداء والتحليل). وينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء (اللعبة) بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية. ويمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم وإعطائهم المزيد من الحرية. ويجب أن يكون التدريب أسلوبا ابتكاريا في حد ذاته. كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع وقياس فعالية التدريب بناءً على عدد الإبداعات، حجمها والتأثير المالي<sup>1</sup>.

وفي نفس فكرة احتضان الابتكار داخل المؤسسة، لا بد من أن تولي هذه الأخيرة أهمية لإجراءات تقدير وإثابة المبدعين، خاصة عندما يشكل كل من الابتكار، الإبداع والمخاطرة المبادئ الأساسية للمؤسسة. ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا"، أو من خلال عمل مادية أو إعلان في جريدة محلية. ويمكن تقدير كل نجاح بطريقة مختلفة، فأحيانا ما يكون على هيئة حوافز مادية أو غيرها. بخلاف قيمة أو نوع التقدير، من المهم تقدير نتائج الابتكار أو الإبداع. ويمكن أن تكون تلك النتيجة على مستوى الفكرة أو مستوى الحل أو مستوى مجال الأداء. ويمكن إعطاء الحوافز لمجرد توفير فكرة عن تحسين عملية أو سلعة، نشر ورقة بحثية في جريدة، الحصول على براءة اختراع، إتاحة أفكار جديدة عن الأنشطة اليومية، أو تحويل الإبداع إلى خدمة أو سلعة<sup>2</sup>. في نفس الصدد، يرى بلون bellon أنه في وقتنا الحاضر يتطلب فتح سوق العمل اليقظة. حيث أن العامل الذي يتم مدحه فقط، ودفع نفس الأجرة التي يتقاضاها زملاؤه الأقل كفاءة، قد لا يبقى في المؤسسة لفترة طويلة. وللحفاظ على قدرة داخلية على التعلم والابتكار، فيجب على الذي أتى بابتكار قيم، أن يتقاضى في المقابل مكافآت؛ كما يجب على من يضاعف الابتكارات الثانوية أن يستفيد هو الآخر من مزايا خاصة ومرئية<sup>3</sup>.

إن معظم المؤسسات تفضل استئجار أفضل العاملين لأداء جميع الوظائف دون الوصول إلى ما هو جديد. فإن الجميع لا يشعرون بالارتياح إثر الجلوس في مكاتبهم وقضاء وقت في التفكير وذلك لأن شخصا ما -مثل المشرف مثلا- ربما يعتقد بأنهم لا يقومون بأداء عملهم. والرؤساء في العمل يرغبون في رؤية العمال الأذكياء وهم يؤدون عملهم المعتاد، ولكنهم نادرا ما يسمحون لهؤلاء العاملين باستغلال عقولهم<sup>4</sup>. فيجب أن يوفر من بين استثمارات الإبداع السماح بتحديد 15% من الوقت للتفكير أو الابتكار أو التعلم دون انتظار أية نتيجة. فإتشاء غرفة للإبداع يتيح التسهيلات والموارد للتعلم المحفز<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> برافين جوبتا، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 209-210.

<sup>3</sup> B. BELLON, « Innovation créatrice », Economica, Paris, 2002, p32

<sup>4</sup> برافين جوبتا، نفس المرجع، ص 331-332.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 332.



ففي دراسة قام بها هيجان على المنظمات السعودية، كان الهدف منها التعرف على معوقات الإبداع في هذا البلد، توصل إلى أن ثقافة المنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ المناسب وعدم وجود الحوافز الكافية لدعم وتعزيز الإبداع، كما أشارت الدراسة إلى غياب جو الحرية في طرح الأفكار، وبالتالي خوف وتردد الموظفين من الفشل، تحسبا من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائق وأساليب غير تقليدية في العمل<sup>1</sup>.

كما تناول جوزيه سانت بيار (josee st-pierre) موضوع العنصر البشري، في إطار الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملخصا ما تطرقنا إليه سالفًا، حيث يرى أن الموارد البشرية المؤهلة والملتزمة هي من بين العوامل المؤثرة على الابتكار، كما أن العديد من الدراسات تذكر أهمية المهارات المتخصصة في سياق الابتكار. إذ أن هذه المهارات تعتبر لازمة مثل الاحتياجات المالية، ويتم تعديلها حسب المرحلة ونوع من الابتكار، مثلًا عند إنشاء مؤسسة، وعلى سبيل المثال المؤسسة سوف تحتاج، في المراحل الأولى من عملية الابتكار، مستخدمين علميين أو فنيين متخصصين في القطاع الذي يستهدفه الابتكار. فقد يكون وجود مهندس أو تقني في المعادن أو البلاستيك مجديًا لتطوير المنتجات المصنوعة من هذه المواد، ولكن عندما يتم الانتهاء من التطورات، فإن المؤسسة ستكون في حاجة أكبر للخبرة التجارية لتحديد الأسواق بسرعة واختراقها. إن محدودية قدرة المؤسسات الصغيرة على جذب المستخدمين المؤهلين، وخصوصًا في المراحل الحرجة يعتبر في كثير من الاستقصاءات، كعقبة للإبتكار. إن وضع سياسة توظيف قوية، وتطوير المستخدمين المهمين، واستخدام برامج مكافآت تحفيزية، وخلق بيئة عمل محفزة، كلها استراتيجيات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن تضعها لتلبية احتياجاتها في توظيف الموارد المتخصصة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن الحد من هذه الصعوبات، عن طريق استخدام أنشطة التدريب، من أجل زيادة مهارات الموظفين الحاليين، أو عن طريق إقامة تحالفات أو تعاون مع الشركاء الاستراتيجيين<sup>2</sup>.

واستنادا على ما سبق، يمكن القول أن المورد البشري، يعتبر أحد العوامل التي تفسر لماذا تكون بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار من غيرها، باعتباره هو من يولد أفكارًا جديدة وينفذها. ويتطلب الأمر إدارة فعالة لهذا المورد، من خلال إشراك جميع العمال وفي كل الوظائف والنشاطات، تدريبهم على الإبداع، مع إعطاء أهمية لإجراءات تقدير وإثابة المبدعين منهم في ظل توفير المناخ التنظيمي الملائم وهو ما سنراه بالتفصيل في المطلب الموالي.

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، مرجع سابق، ص 53-54.

<sup>2</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 98-99.

**المطلب الثالث : محددات تنظيمية**

يمثل الابتكار الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة، التغيير مقابل الإستقرار، والتفكير خارج الصندوق التنظيمي. لهذا فإن المناخ التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية، تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر، الذي قد يبدو أنه يواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في المؤسسات التي تتبنى نمط بيروقراطي أو ميكانيكي.

وحسب نجم عبود نجم، فإن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث أنهم لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطه وسياقهم التنظيمي. وإذا كان الأفراد المبتكرون موجودون في كل شركة، فليس كل شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جيدا لمساندة الابتكار وتطوره. لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية. يمكن تحديد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار في ما يلي<sup>1</sup>:

- **إستراتيجية المؤسسة:** والتي يمكن أن تتضمن خيار الابتكار، أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية. فالحالة الأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوفر مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما الحالة الثانية، فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها. حيث يرى بيرتل (Berthel) أن تحول المؤسسة إلى منظمة تقبل، تستوعب، وتطور الابتكار (إبداع طرق التسيير، والابتكار الهيكلي) يعتبر ابتكارا في حد ذاته<sup>2</sup>، بمعنى آخر يكون للمؤسسة توجه نحو إستراتيجية الابتكار. كما تفسر الموارد الداخلية التي تُوجه باستراتيجية إستباقية للإدارة المسار الذي يجعل الابتكار يؤدي إلى ابتكارات أخرى؛ ومن الواضح أن هذا المسار يمكن أن يتفرع وفقا للفرص التي تتاح عشوائيا<sup>3</sup>.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** كما رأينا وفصلنا في المبحث السابق، دور وخصائص الما قول في العملية الابتكارية، فإن القيادة بصفة عامة، تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تهئ أجواء الابتكار، وتحفز من أجل التغيير والتوجه نحو الابتكار. في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة. وإذا كان نمط القيادة الأول يتصف بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية، وجمود الهياكل والقواعد، المقابلة، الميل إلى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 259، 260

<sup>2</sup> M. BERTHEL « Verhindern Führungsdefizite innovation- innovationsorientierung in der Unternehmensführung, in :ZFO, n°1, p8 » cité par A. DJEFLAT, R.ZGHAL, M ABBOU op. cit., p253.

<sup>3</sup> P.A JULIEN, op. cit., p. 159

فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبتكار، والاتصالات في كل اتجاه (النمط الشبكي)، فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، القواعد، والروتينات القوية، وضبط الاتصالات إلى أسفل، إلى أعلى<sup>1</sup>.

- **الفريق:** أصبحت المؤسسات تحفز العمل عن طريق الفرق خاصة منها المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين، الأول: خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة، مما يفقدها الحركة وتكامل الجهود والتداوب<sup>2</sup> ما بين أقسامها ووظائفها. والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة. كما أن إنتشار الفرق في المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة وتحفيزا من أجل تعزيز ودعم الإبتكار وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين<sup>3</sup>. لتداوب الفريق أهمية بالغة في المجال التنظيمي والذي يُقصد به مقدرة جماعية تتعاضد بالتكامل بين الأعضاء المشاركين. وفي الابتكار فإن تطوير وتسويق المنتج الجديد (من الفكرة إلى السوق) يتطلب فريقا متكاملًا من الباحثين، المصممين، المهندسين، أفراد التصنيع، والتسويق والمالية. حيث يتحقق التداوب ويظهر عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر مما ينتج قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الإنفراد<sup>4</sup>. - وفي نفس السياق المرتبط بالفريق، فإن لعنصر تنوع تركيبة الفريق أثر على الإبتكار. إذ أن دراسة التنوع تعني دراسة معنى هوية الناس، من هم، وكيف يختلفون أو يتشابهون مع الآخرين، وحسب أوريلي وويليامز وبارساد O'Reilly and Williams and Barsade فإن الجماعة تكون متنوعة إذا كانت تتكون من أشخاص يختلفون في إحدى الخصائص التي على أساسها يتم بناء هويتهم الاجتماعية<sup>5</sup>. حيث قام هؤلاء الباحثين بدراسة تأثير التنوع على القدرة الابتكارية لفريق العمل، في المصانع الرئيسية للملابس بالولايات المتحدة في ظل السمعة الجيدة للإدارة الناجحة للتنوع. وقد وجدوا دليلا على وجود آثار مختلفة تنتج عن الأنواع المختلفة للتنوع. كانت على النحو التالي<sup>6</sup>:

- إن تنوع الأصل العرقي كان مصحوبا بزيادة الإبتكار (بالرغم من أن ذلك لم يتحقق بالنسبة لجميع التركيبات من الأصول العرقية).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، نفس المرجع، ص 260

<sup>2</sup> يُقصد بالتداوب، أن أثر التفاعل بين الموارد، الأعمال والعمليات مجتمعة يكون أكبر من أثرها المأخوذ على أفراد، وهذا ناتج عن التكامل بين كل العناصر (عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 134).

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 261

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 44

<sup>5</sup> نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 170.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 171.

- إن تنوع المنصب الوظيفي يرتبط عكسيا مع تنفيذ الابتكار، بالرغم من أن ذلك يبدو مرتبط مع المستويات المرتفعة للصراع المصاحب للتنوع الكبير في المنصب.

- عدم وجود ارتباط بين تنوع الجنس والابتكار.

إن النمط العام للنتائج والخلاصات كان متماشيا مع تنبؤات نظرية الهوية الاجتماعية، لكن لا يمكن تفسير بعض التفاصيل بشكل بحت، من خلال معايير عمليات التصنيف الاجتماعي.

في نفس الصدد، يريا كل من نيغل كنج ونيل أندرسون أنه عند تكوين الفريق لتحقيق الابتكارات، لابد من مراعاة عنصري التجانس والتنافر. حيث أن أدبيات السيكولوجيا الاجتماعية بخصوص اتخاذ القرار في الجماعة، تقول بأن الدرجة المرتفعة من التجانس يمكن أن تعوق الابتكار في ظل بعض الظروف. إذ أن الجماعة ذات التجانس المرتفع من المحتمل أن تعتمد على نطاق أضيق من الخبرات والكفاءة قياسا إلى الجماعة غير المتجانسة، وكذلك حيثما يكون التجانس مصحوبا بجذب قوى الجماعة، فإن ظاهرة فكر الجماعة يمكن أن تقود إلى قرارات رديئة تتعلق بالابتكار. وعلى النقيض من ذلك هناك مساوئ محتملة تنجم عن الدرجة المرتفعة من عدم التجانس أو التنافر. ففي المعتاد، تزداد فرص حدوث تصادم القيم والآراء داخل الجماعة بصورة تزيد كثيرا عن مثيلتها في الجماعات المتجانسة. وحتى في الحالات التي لا يؤدي ذلك إلى حدوث صدام، فإنه قد تصبح هناك صعوبة في الوصول بالجماعة ككل إلى اتفاق بالإجماع بخصوص قرارات الابتكار.<sup>1</sup>

- **ثقافة المؤسسة:** وهي القيم، المفاهيم، الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء. وحيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك. وبشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي، الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل، السياسات، المفاهيم، التقليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.<sup>2</sup>

- **الاتصالات:** تعمل الاتصالات الداخلية في المؤسسة القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة. وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآنية من كل الاتجاهات) التي تمكن المؤسسة من التحول إلى مجموعة من التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى هذه العوامل، فإن نيغل كنج ونيل أندرسون يريا أن الهيكل الرسمي لجماعة ما، يمكن أن يؤثر على القدرة الإبداعية.<sup>4</sup> ففي دراسة قاما بها كيمبرلي وإيفانيسكو (Kimberly and

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 169-168.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 262.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 261.

<sup>4</sup> نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 172-173.

(Evanisko) سنة 1981 كشفت أن جوانب الهيكل التنظيمي كانت من العناصر الجيدة للتنبؤ بالقدرة على الابتكار أكثر من خصائص القادة<sup>1</sup>. إذ طبق ميدوس (Meadows) مفاهيم الهياكل العضوية والميكانيكية على جماعات العمل. فالجماعة العضوية تميل إلى القيام بالمهام بطريقة تكاملية، بدلا من تجزئتها إلى مهام فرعية منفصلة تخصص للأعضاء. حيث تحدد الروابط الخاصة بالمسؤولية، السلطة، والتأثير بطريقة أقل صرامة، لكنها تعتمد على متطلبات المواقف المعينة التي تواجه الجماعة. كما يتميز الاتصال بين الأشخاص فيها بقدر كبير والذي يكون بين الزملاء على نفس المستوى الوظيفي، أكثر من كونه بين الأعلى والأسفل، وأيضا يكون الإتصال داعما أكثر من كونه توجيهي. أما الجماعات الميكانيكية فهي تتصف بعكس هذه الخصائص، فهي رسمية بدرجة أكبر، تأخذ شكل التسلسل الهرمي، وتعتمد بشدة على القواعد والإجراءات. وقد بين ميدوس (Meadows) أن مفاهيم العضوية والميكانيكية يمكن أن تطبق على الجماعات داخل المنظمات الصناعية، وعلى تلك الجماعات التي تتضمن مهامها مستويات مرتفعة من القدرة الابتكارية والتي تميل لأن تكون أكثر عضوية، بينما تلك التي تتطلب مستوى منخفض من القدرة الابتكارية تكون في معظمها ميكانيكية<sup>2</sup>. وفي نفس السياق، وحسب نيغل وأندرسون فإن المؤلفون يجادلون بالقول بأن الابتكار يكون أكثر يسرا في الجماعات المستقلة الصغيرة<sup>3</sup>، وهو ما يطابق قول ووتاروولغ (Wtterwulghe) بأن ميزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من حيث الابتكار، تنتج جزئيا عن الاختلافات في الهياكل التنظيمية<sup>4</sup>. حيث في نفس الصدد، يرى نجم عبود نجم أنه من بين الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة أكثر ابتكارية، هي أن هذا النوع من المؤسسات عادة ما يتميز بالبساطة في تنظيمه، وموجه نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن، خدمة جديدة أو محسنة)<sup>5</sup>.

ويعتبر قوسلينك Gosselink (1996) أن وجود أنشطة مقاولاتية داخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شرط للقدرة الإبداعية. ففي الواقع، يعمل هذا المحدد كموجز للعديد من المحددات الأخرى، مثل الاستقلالية، ورغبة جميع الموظفين في تحمل المخاطر، وقبول عدم اليقين، وتوجيه العملاء وحرية التجربة. فوفقا لقوسلينك، ينبغي أن تكون الأنشطة المقاولاتية موجودة في كل وظيفة وقسم في المنظمة. يجب أن يتمتع كل موظف بحرية التجربة واختبار أفكار جديدة فيما يتعلق بقيمته التجارية وجدواها في التطبيق<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 199.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 172-173.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 174.

<sup>4</sup> R. WTTTERWULGHE, op. cit., p 114

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 67

<sup>6</sup> J.P De JONG et E. BROWER, op. cit., p. 25.

كما أنه ثمة عامل آخر مرتبط بالهيكل التنظيمي والذي له أثر على الابتكار ألا وهو وجود وحدة للبحث والتطوير، فحسب مايرس ومونن (Mairesse et Mohnen)، فإن التفسير ذو الدلالة والذي غالبا ما يتم الإشارة إليه في إنتاج الابتكار هو الجهد المبذول في البحث والتطوير، لاسيما القيام بالبحث والتطوير على أساس مستمر. كما يشير إلى أن هذا المتغير يعتبر ذو دلالة وإيجابي للابتكار في جميع الدراسات تقريبا<sup>1</sup>. حيث تجذر الإشارة إلى أنه من خلال عمل قسم البحث والتطوير، يتم استهلاك معظم الموارد من أجل التطوير، ويستخدم القليل منها في مجال البحث. ونتيجة لذلك، يصبح أداء السلعة هامشيا، كما تصبح القدرة على التصنيع غير مؤكدة. وبسرعة يتم نقل التصميمات الجديدة من قسم هندسة التقييم إلى قسم تطوير المنتجات ويقف الجهد عند ذلك الحد.<sup>2</sup>

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن نقص الموارد المالية ليس من طبيعته أن يسهل إنشاء وحدات البحث والتطوير التي تملك كفاءات تقنية وعلمية مناسبة، إلا أن هذه الفئة من المؤسسات تكون قادرة على الابتكار دون وجود مثل هذا الهيكل: حيث يلاحظ Byad<sup>3</sup> أن واحدا من اثنين من الصناعات الصغيرة والمتوسطة تبتكر بدون أي نفقات للبحث والتطوير<sup>4</sup>. كما يرى بلون Bellon، أنه لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قدرة أكبر على الابتكارات غير المخطط لها، القابلة لتحسين الإنتاج اليومي وقد تقود أحيانا إلى منتجات أو عمليات جديدة تماما. لكن هذه الابتكارات هي تأتي بالصدفة، وغالبا ما لا تستطيع المؤسسات تحمل تكاليف دورة حياة طويلة. وإذا ما تم استثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكمن مهمتها في إنتاج الابتكارات (مؤسسات أبحاث تعاقدية)، فتفتقر معظم المؤسسات الأخرى إلى القدرة على برمجة الابتكار أو تأسيس مصلحة أو قسم للبحث والتطوير أو تخصيص موظفين لإنتاج الابتكارات<sup>5</sup>. هذا لا يستبعد أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الممكن أن تتمتع بما يلي:<sup>6</sup>

- بكفاءات دراسات المشروع أو الهندسة التي يمكنها الانجاز التام للمنتج ؛
- بخلايا متفتحة ذات مستوى تقني عال ومتخصصة في اليقظة التكنولوجية ؛
- بكفاءة تقنية ديناميكية موزعة، حتى وإن لم تكن رسمية.

استنادا على ما سبق يمكن القول أن للعوامل التنظيمية أثر على النشاط الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتضمن، توجه استراتيجي ابتكاري، قيادة وأسلوب إدارة إبتكاريان، وجود فريق يتميز بالفعالية، التداؤب والتنوع ودرجة من التجانس، بالإضافة إلى هذا لابد أن تكون ثقافة

<sup>1</sup> J. MAIRESSE, P. MOHNEN, "Using innovations surveys for econometric analysis", Technical report, UNU-MERIT. Working Paper: <http://www.nber.org/papers/w15857.pdf> consulté le 06/02/2018

<sup>2</sup> برافين جويتا، مرجع سابق، ص332.

<sup>3</sup> A. DJEFLAT, R.ZGHAL, M M ABBOU op. cit., p. 253.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> B. BELLON, op. cit., p. 32-33.

<sup>6</sup> Ibid., p33

المؤسسة تتماشى، وتتطور مع التطور الإبتكاري لها، في ظل وجود إتصالات داخلية شبكية. كما أن نوع الهيكل التنظيمي أثر بالغ على العملية الإبتكارية، حيث أن التنظيم البسيط للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعدها على هذا النشاط، وبالرغم من غياب وحدة للبحث والتطوير في هيكلها التنظيمي في أغلب الحالات، إلا أنه لا يمنعها من الابتكار. إذا كانت هناك عوامل مرتبطة بالمقاول، وأخرى ببيئته الداخلية لتفسير الابتكار لدى هذا النوع من المؤسسات، فثمة مجموعة أخرى من العوامل تتعلق بالبيئة الخارجية، وهي ما سنتعرض لها فيما يلي.

### المبحث الثالث: محددات الإبتكار المرتبطة بالمحيط الخارجي

أظهرت دراسة قام بها بلون (bellon) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لومبارديا بايطاليا، أن أصل الابتكارات الرئيسة في معظمها خارجي. كما أظهرت بيانات متعلقة بـ 466 مؤسسة أن أسباب الابتكارات هي أسباب خارجية في أكثر من 73% من الحالات (بصفة خاصة هي بسبب طلبات العملاء) مقارنة بالعمليات الداخلية والعمليات الخاصة بالبحث والتطوير. فتتميز مصادر الابتكار في هذا النوع من المؤسسات بدرجة كبيرة من عدم التأكد وهي أكثر خارجية مما هي عليه في الشركات الكبيرة.<sup>1</sup> كما أن علاقة البيئة العامة في المجتمع بالابتكار لها أهمية لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالحدثة (الجدة) فقط، وإنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزاعات الوطنية، في الاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات، وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة تغييرها. ولاشك في أن الابتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة.<sup>2</sup> والهدف من هذا المبحث هو محاولة تسليط الضوء على العوامل الخارجية والتي لها تأثير بالغ الأهمية على توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار.

#### المطلب الأول: التعاون

وفقاً لجوزي (josee) فإنه يمكن اللجوء إلى استخدام التعاون حسب السياق، عاملاً رئيساً آخر لنجاح الابتكار، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من فجوات كبيرة في مواردها.<sup>3</sup> وفي نفس الصدد، يمكن للمقاول في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحقيق عدة أهداف من خلال اعتماده على التعاون. وقبل الخوض في تحديد أثر هذا الأخير على الإبتكار في المؤسسة الصغيرة

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> دين آلن فوستر، "المساومة عبر الحدود"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 404

<sup>3</sup> F. JANSSEN, op. cit., p100

والمتوسطة، لا بد من تسليط الضوء على مفاهيم كل من الشراكة، والتحالف، اللذان يبدوان أن لهما نفس معنى التعاون.

• فالشراكة تتعلق بالممارسات التعاونية التي غالبا ما تنشأ داخل سلسلة الإنتاج، من المنبع إلى المصب، من خلال تنظيم مؤسسات تكون مستقلة قانونيا ولكن تابعة اقتصاديا، في إطار اتفاق خاص<sup>1</sup>.

• أما التحالف، فحسب مارشيسني Marchesnay<sup>2</sup>، هو عبارة عن استراتيجية تسمح لشركتين (مجموعتين) أو أكثر بالاتفاق، على إنشاء وحدات مشتركة، من خلال أخذ حصة من رأس المال الاجتماعي من أجل:

- تطوير منتجات جديدة، مع تبادل، الخبرة؛ استخدام المنتج المصنع في الموقع؛ توطيد علاقات التوزيع؛ عندما يكون البعض موردا لموزعين آخرين؛ اختراق الأسواق الدولية المحمية.

وهناك سبب آخر يمكن أن يقود المؤسسات لأن تدخل في مثل هذه الاتفاقات، وهو أنها تتمكن من تقاسم تكاليف ومخاطر التنمية، التي لا يكن بمقدرتها تحملها على انفراد<sup>3</sup>.

وبالنسبة لفريق ستراتيجور (strategor)، يمكن تعريف التحالفات الإستراتيجية على أنها "الارتباطات بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو من المحتمل أن تتنافس فيما بينها، والتي تختار إنجاز مشروع أو نشاط معين، من خلال تنسيق الكفاءات والوسائل والموارد اللازمة بدلا من: التنافس فيما بينها على النشاط المحدد؛ الاندماج مع بعضها البعض، أو المضي قدما نحو التخلي أو اقتناء نشاط<sup>4</sup>. لذا، ووفقا لهذا التعريف، تعتمد التحالفات أساسا على مبدئين وهما مستويين مختلفين من المنافسة والتعاون. وفي نفس السياق، يقدم مارموس marmuse<sup>5</sup> تعريفا يوضح مفهوم التحالف، والذي يعتبر أنه تعاون بين المؤسسات الموجودة والتي تبقى مع ذلك مستقلة، حيث تُرفض فيها كل العمليات التي تؤدي إلى المراقبة الجزئية أو بنسبة كبيرة والتي من شأنها أن لا تضمن استقلالية الشركاء.

وفي سياق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يقول بوثود puthod أن هذا النوع من المؤسسات يعاني من قصور هيكلية في الوسائل، والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسة التحالف القائم على التكامل. كما تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة التي ترغب في تدويل نشاطها، وخلق الوسائل اللازمة لهذا التنفيذ، وبهذه الطريقة يمكن أن تشكل أداة مسرعة للتطوير<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> C. MARMUSE, op. cit, p. 556-557.

<sup>2</sup> M. MARCHESNAY, « **Management stratégique** », op. cit., p. 126.

<sup>3</sup> R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op.cit., P. 194.

<sup>4</sup> STRATEGOR, « **Politique générale de l'entreprise** », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p214

<sup>5</sup> C. MARMUSE, op. cit., p 557

<sup>6</sup> D. PUTHOD, « **L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME** », in O. TORRES, "PME de Nouvelles Approches", Economica, Paris, 1998 p95.



• التعاون هو الفعل الذي يسمح بتحقيق عمل سويا، والذي يتم تمثيله عموما بشكل من أشكال العمل المشترك، الذي يمكن أن يتراوح بين تبادل بسيط للمعلومات، إلى أشكال متقدمة للغاية من التعاون بين المؤسسات، بما في ذلك الشروط التعاقدية. كما يتضمن التعريف نفسه، مفهوم المناولة، وحيث تعتبر هذه الأخيرة، وفقا لمونتموريون (de montmorillon) أنها : "واحدة من أقدم أشكال التعاون بين المؤسسات، وهو يتعلق بمؤسسة تعطي الأمر، ومؤسسة مناولة، حيث تنتج الثانية السلع أو الخدمات لفائدة الأولى"<sup>1</sup>.

حسب سييرا (Sierra) فإنه يمكن أن يؤدي التبادل الثقافي أو المعرفي بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة من جهة، أو بين المؤسسات ومراكز الأبحاث، إلى كبح نشر وتلقي المعرفة من جانب المؤسسات الموجودة في نفس الإقليم. وكبديل لذلك، يمكن أن يؤدي القرب الجغرافي إلى تشجيع تبادل المعلومات، والتطور التعاوني، ولما لا التعاون بين المؤسسات، والتعاون نفسه الذي يؤدي إلى إنتاج الأنواع الخارجية، والابتكارات<sup>2</sup>.

غالبا ما يتم الاعتماد على التعاون في مجال البحث والتطوير أو بشكل أعم في أنشطة الابتكار من أجل تبادل المعارف، الاستفادة من أوجه التكامل، تقليل المخاطر أو توفير التكاليف<sup>3</sup>.

التعاون مع الجامعات يتم تعزيزه فعلا من طرف السلطات العمومية، ويسمح بالتعاون الصناعي طالما أنه لا يقلل من المنافسة في سوق المنتجات. وتتضمن الدراسات الاستقصائية للابتكار معلومات عن التعاون مع مختلف شركاء الابتكار. وهي تحتوي أيضا على بيانات حول مصادر المعلومات للابتكار التي يمكن ترجمتها كمصادر للآثار غير المباشرة للمعرفة (spillovers de connaissances). وفي كلتا الحالتين، يرتبط التعاون ومصادر المنافع بالجامعات والمختبرات العامة، العملاء، المنافسين وغيرهم من المؤسسات داخل المجموعة<sup>4</sup>.

لقد بحثت العديد من الدراسات فيما يتعلق بمحددات التعاون بشكل عام، ومختلف الشركاء على وجه الخصوص. الحجم، التأثير، والقدرة على التملك هي بعض المتغيرات التفسيرية التي تم أخذها بعين الاعتبار. حيث يقدر العديد من المؤلفين أن المؤسسات المتعاونة تنفق أكثر على البحث والتطوير وهذا على غرار دراسات (كايزر 2002 Kaiser، تيثر 2002 Tether، ميوتي أند ساشوالد 2002 Miotti et Sachwald، بليديروس وآخرون. Belderbos et al.، 2004)<sup>5</sup>. ومع ذلك، أفاد كلينكنشت وراينين (Kleinknecht et Reijnen) (1992) بأن التعاون موجود بين المؤسسات الصغيرة أكثر من ما هو عليه بين المؤسسات الكبيرة. كما أفاد لوبيز (López)

<sup>1</sup> B. DE MONTMORILLON, « Croissance de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997, p. 859.

<sup>2</sup> D. CARRE et N. LEVRATTO "Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils?" Revue d'économie industrielle, N° 126 , 2e trimestre 2009, p22.

<sup>3</sup> J. MAIRESSE, P. MOHNEN , op. cit., consulté le 06/02/2018

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Idem.

(2008) أن الحجم يتوقف عن أن يكون ذو دلالة بمجرد أن يتم التعامل معه كأنه داخلي. وتسلط هاتان الدراستان الضوء على أهمية تقاسم التكاليف والمخاطر في تحديد التعاون في مجال البحث والتطوير. وفي السياق نفسه، يرى كل من جوليان ومارشسني (Julien et Marchesnay) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى منظمات البحث الخارجية أكثر من المؤسسات الكبيرة، التي تمتلك غالباً تنظيماتها الخاصة بالبحث والتطوير<sup>1</sup>.

كما أشار كاسيمان وفيوجيلرز (Cassiman et Veugelers) (2002) إلى أن الإنعكاسات العرضية (les retombées entrantes) تزيد من التعاون مع الجامعات، ولكن ليس مع الموردين والعملاء. وفي المقابل، فإن قابلية التملك (appropriabilité) تؤثر على التعاون العمودي - الموردين والعملاء -، ولكن لا تؤثر على التعاون مع الشركاء غير الصناعيين. هذه النتائج تم تأكيدها من طرف ليبونين (Leiponen) (2002)، والذي خلص إلى أن الابتكار والتعاون في مجال البحث والتطوير يرتبطان بالنظام التكنولوجي: حيث أن ضعف قابلية التملك تثبط التعاون مع الموردين، أما عن الطلب فهو يرفع من احتمال التعاون مع العملاء، وفيما يخص المؤسسات التي يسيطر عليها العرض تكون أقل ميولاً للابتكار والتعاون، وترتبط النظم العلمية بالبحث والتطوير والابتكار والتعاون مع الجامعات<sup>2</sup>.

خلص بلديربوس وآخرون (Belderbos et al) (2004) إلى أن الانعكاس العرضي للجامعات يحفز كل أشكال التعاون، على الغالب بسبب طبيعته العامة، وأن الانعكاس العرضي للمنافسين له أثر ضئيل على التعاون الأفقي. كما وجد هيلري وبيستر (L'huillery et Pfister) (2009) أن المتغيرات التي تفسر التعاون تفسر أيضاً خطر عرقلة التعاون<sup>3</sup>.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أنه يوجد تناقض بين أهمية إنعكاسات المعرفة، والتعاون الرسمي مع مختلف الشركاء. فقد وجد مونجون ووالبروك (2003) أن المبتكرين المحسنين، يستفيدون من آثار المعرفة داخل الصناعة وبالقرب من الجامعات، ولكن المبتكرين الجذريين<sup>4</sup> يتعاونون مع الجامعات، بل حتى مع الجامعات الأجنبية. ويؤكد بلديربوس، لوكشين، وكاري (Belderbos, Lokshin, Carree) (2004) أن التعاون مع العملاء والموردين يركز على الابتكارات التطويرية (التحسينية)، في حين أن التعاون مع الجامعات يساهم في الابتكارات الجذرية. لكن موهنن وهوارو (2003) أفادا بأن مصدر معرفة المبتكرين الجذريين هو الجامعات، ولكنهم لا يتعاونون معهم بطريقة مباشرة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 57.

<sup>2</sup> J. MAIRESSE, P. MOHNEN, op. cit. consulté le 06/02/2018

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> الذين يقدمون منتجات جديدة في السوق كما أشرنا لها سابقاً في أنواع الابتكار.

<sup>5</sup> Idem.

وحسب نجم عبود نجم فإن الجامعات هي التي توفر تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهماته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهماته في تطوير رصيد المجتمع من ابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتج، والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنية ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير، كما توفر حوافزها وجوائزها ومصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين<sup>1</sup>. وتلعب الجامعة دوراً مهماً نتيجة التزامها بالأجزاء القابلة للتعميم في مشروعات البحث والتطوير، خاصة في الأسس العلمية والتكنولوجية التي تستند على نظام البحث والتطوير وفقاً لأي بنية ومعارف علمية مبنية وهندسية عامة، بالإضافة إلى تدفق الموارد البشرية الجديدة، والنظام الأكبر للأعمال الصناعية والمختبرات الحكومية. ولأن الجامعات هي نظام صغير من نظام كلي، فإن فاعليتها كأدوات محتملة للإستراتيجية الصناعية القومية تكون متبعة للكيفية التي تربطها بنظام الابتكار في الدولة، أو في الإقليم، وعلى هذا يتعدى الارتباط الحاسم مع الصناعة وفقاً للثقافات المختلفة للصناعة والدراسات الأكاديمية. إذ أن كلا من هذه الثقافات تبنت وظائف مختلفة للجامعات والصناعات كمؤسسات اجتماعية. لذلك تمتد بعض متطلباتها لتنظيم إنتاجية الجامعات في تعابير أهدافها الخاصة التي قد تتعارض مع متطلبات المنظمات، أو قد تتراوح وتتوافق معها<sup>2</sup>. كما أن تمة تداخل بين الصناعة والجامعة فيما يتعلق بالمناقشات الحالية للتكنولوجيا الحيوية. وهذا يجب أن يتم بالعلاقة والتعاون والدور المحتمل للجامعات في مساعدة الصناعات عن طريق البحوث المشتركة لفهم التطبيقات المجتمعية الأوسع لمثل هذه النشاطات التكنولوجية، وتقديم التقييمات المتوقعة للتكنولوجيا التي تهدف لكشف بعض المشاهدات غير السارة في الآثار البيئية، الصحية، الأمنية والاجتماعية التي تنشأ نتيجة التطبيق الكبير للتكنولوجيات الحديثة<sup>3</sup>.

كما ربط كل من دومينيك بوتوث وكاترين تيفنار - بوتود (Dominique Puthod et Catherine Thévenard-Puthod)، الابتكار بقدرة المؤسسة على تكوين شبكات للإبتكار. حيث أن معظم المؤسسات الراغبة في الابتكار يجب عليها أن تكون "شبكات ابتكار"<sup>4</sup> مع جهات فاعلة أخرى في بيئتها. يمكن أن تكون هذه العلاقات بشكل أو بآخر علاقات رسمية، تبعاً للهيكل المرتبطة، وتكون إما ثنائية (الفاعلين يحتفظون فقط بعلاقات ثنائية) أو متعددة الأطراف (يتم ربط

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار"، الجزء 2، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001، ص 133

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 137

<sup>4</sup> - هي إنشاء روابط مع مجموعة من الشركاء غير المتجانسين (المؤسسات المنافسة، الموردون، العملاء، ولكن أيضاً مراكز الأبحاث)، بهدف تطوير ونشر الابتكار.

الأعضاء بالشبكة بالكامل). ويمكن وصف بعض هذه العلاقات على أنها تحالفات عندما تؤسس بين مؤسستين متنافستين قويتين<sup>1</sup>.

إذا تم اعتبار أن الابتكار والتعاون "كزوج غير قابل للإنفصال" حسب فريشيت (Fréchet)<sup>2</sup>، فإن هذا المفهوم يكون أكثر صحة عندما يتم تبني الابتكار من طرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون فيها الموارد محدودة. وهكذا، من خلال إجراء تحالفات مع المنافسين، يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تجد في البداية الوسائل والكفاءات التقنية التي تفتقر إليها، لتصميم ابتكار بسرعة وبأقل التكاليف. كما تظهر دراسة ديسكولميستر وموينايرت (Deschoolmeester et Moenaert) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية ذات التكنولوجيا العالية، أن التحالف هو الاستجابة الفعالة لأوجه النقص في الموارد، ولها أيضا فوائد أخرى، مثل تبادل المعلومات، إنشاء شبكات فعالة لتوليد الخدمات للمتحالفين، وأيضا الحد من المخاطر المتعلقة بتطبيق التكنولوجيات الجديدة. بعد ذلك، سيكون على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تحيط نفسها بالممولين، وحتى أن تفتح رأسمالها لشركات رأس المال المخاطر. ولكن حتى أكثر من ذلك، سيكون من الضروري أن تنشئ تحالفات مع العملاء النموذجيين أو مع شبكات التوزيع لنشر الابتكار. كما أن من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد أنه فقط تلك التي تمكنت من بناء هذه الشبكة المتعددة الاتفاقيات مع شركاء مختلفين (المالين، العملاء، الموردين، المنافسين ذوو المهارات التكميلية، وما إلى ذلك) هي التي سوف تكون قادرة على تطوير مشروعها الابتكاري<sup>3</sup>.

ووفقاً لدلفين مانسو وآخرون (Delphine Manceau et al)، فإن المؤسسات لم تعد قادرة على تحمل تكاليف الابتكار لوحدها، فهي تعتمد أكثر فأكثر على شبكة واسعة من الشركاء والكفاءات لتحسين وتسريع قدرتها على الابتكار. ومنذ سنوات، ظهر ما يسمى "بالابتكار المفتوح" من طرف المؤسسات والمتخصصين في إدارة الأعمال حيث هو أداة تساعد وتشجع على التعاون. فالمؤسسات التي تتبناه تلجأ إلى التعاون مع الشركات الأخرى (الموردين، العملاء، مصنعي المنتجات التكميلية) الهياكل العمومية، الباحثين، الجامعات والخواص لإيجاد الأفكار وتحديد التقنيات الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة ("جلب الخارج إلى الداخل"). كما أنها تقبل أن يستغل آخرون الأفكار التي لا تستخدمها، ولكن يمكن أن تؤدي إلى مشروع مريح ("جلب الداخل إلى الخارج")<sup>4</sup>. استناداً على ما سبق نستخلص أن التعاون يعتبر عاملاً رئيساً آخر لنجاح الابتكار بل ضرورة من أجل تبادل المعارف، الاستفادة من أوجه التكامل، تقليل المخاطر أو توفير التكاليف، ويتواجد

<sup>1</sup> P, DOMINIQUE, et C. THEVENARD-PUTHOD, « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », Revue française de gestion, vol. no 164, no. 5, 2006, p181

<sup>2</sup> M. Fréchet, "Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation", Vuibert, 2004. Cité par P. DOMINIQUE, et C. THEVENARD-PUTHOD, Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p. 182.

<sup>4</sup> M, DELPHINE, et al. « L'open innovation ouvre à de nouvelles pratiques », L'Expansion Management Review, vol. 144, no. 1, 2012, p. 115

التعاون بين المؤسسات الصغيرة، أكثر مما هو عليه بين المؤسسات الكبيرة، كون أن هذه الأخيرة تمتلك غالبا تنظيماتها الخاصة بالبحث والتطوير. حيث تؤثر الانعكاسات العرضية إيجابا على التعاون مع الجامعات، في حين أن القابلية على التملك تؤثر على التعاون العمودي -الموردون والعملاء-. ويساهم التعاون مع الجامعات في الابتكارات الجذرية، أما التعاون مع العملاء والموردين يركز على الابتكارات التحسينية. كما يمكن للمؤسسة أن تعزز من تعاونها في مجال المعلومات وتنويع مصادرها وهو موضوعنا في المطلب التالي.

### المطلب الثاني: مصادر المعلومات الخارجية

حسب جوليان (julien)<sup>1</sup> فإن الابتكار كعملية جماعية، يفترض البحث المنتظم عن المعلومات حول تطور السوق، التكنولوجيات، المنافسة، خاصة بالترابط مع شبكات الإشارات الضعيفة<sup>2</sup>. وفي نفس الصدد، يوضح كل من فورت (fort ) ، راستوين (rastoin)، و تمري (temri) العلاقة بين قدرة المؤسسات على الابتكار ونظام المعلومات، حيث أن قدرة المؤسسات على الابتكار، تعتمد من جهة، على كفاءتها في الحصول على المعلومة في إطار التفاعلات مع البيئة، بما في ذلك الإرتباط بالشبكات، ومن ناحية أخرى، على كفاءتها في دمج ومعالجة هذه المعلومة، في إطار التفاعلات الداخلية، لإنتاج معارف جديدة<sup>3</sup>. كما يرى جوزيه (josee)<sup>4</sup> أن من بين العوامل المؤثرة على الابتكار توفر معلومات غنية وحديثة وتتدفق بحرية، فهي وسيلة للحد من عدم التأكد في سياق الابتكار، فمن جهة، تسمح بتوقع احتياجات العملاء والتنبؤ بتصرفات وردود أفعال المنافسين، ومن ناحية أخرى تسمح بنشر هذه المعلومات الإستراتيجية في المنظمة، بحيث يمكن للمستخدمين استخدامها بشكل فعال لصالح المؤسسة. يمكن لمصادر المعلومات الموثوقة، والمعالجة الفعالة بالاعتماد على الأدوات الملائمة، والنشر الكافي داخل المنظمة أن يقللوا من عدم التأكد ويعززوا تطوير الابتكار. وستكون أنشطة اليقظة وأبحاث السوق ذات الاستهداف الجيد مهمة لتبرير التطوير وتسهيل اتخاذ القرار، في حين أن الأدوات التكنولوجية سترفع من كفاءة استخدام هذه المعلومة، وذلك بفضل التبادلات السريعة بين الأقسام ومختلف الأشخاص المشاركين في الابتكار. هذه الممارسات التجارية ضرورية أيضاً لإنشاء المؤسسة، بينما تسمح للمبدع بتحديد مشروعه المقاولاتي. حيث تبقى اليقظة التكنولوجية والتنافسية أمرا حاسما في الحصول على

<sup>1</sup> P.A JULIEN, op. cit., P161

<sup>2</sup> شبكات الإشارات الضعيفة هي تلك التي نادرا ما يتعامل معها المقاول، ولكنها تشكل مصدرا هاما للمعلومات. فهي تتعلق غالبا ببيانات جزئية التي يجب على المقاول أن يفك شفرتها ويراكمها من أجل فهم أهميتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تتواجد هذه الشبكات في بيئات البحث والتدريس. كما يمكن أن تأتي أيضا من المؤسسات الإستشارية، العمال، الفاعلين المحليين... وتتكون الشبكات ذات الإشارات القوية من أشخاص مقربين أو أصدقاء أو زملاء المقاول.

<sup>3</sup> F. FORT, J-L. RASTOIN, L. TEMRI, op. cit., p. 54.

<sup>4</sup> F. JANSSEN, op. cit., p. 100.

المعلومة اللازمة للابتكار، ومن أجل مقارنة الابتكار مع ما هو موجود أو هو في طريق الانجاز في مكان آخر<sup>1</sup>.

تعتبر المعلومة لغرض الابتكار سلعة معينة لأنها متقلبة، مؤقتة (تستحق فقط لفترة من الوقت) وذاتية (لأنها صالحة للبعض وليس للآخرين). غالبًا ما تتطلب التكرار، التعقيد، التجميع، والإصدار في الوقت المناسب (لأنها قد تصل مبكرًا أو متأخرة جدًا)، ويجب أن تتضمن معلومات أخرى يمكن الاحتفاظ بها أو أن تكون في مجال اهتمام المؤسسة لتغطي موضوع ما<sup>2</sup>، ضمن نفس الفكرة، يؤكد جوزيه (josee) أنه وفي سياق الابتكار، من الضروري الحصول على معلومات غنية وذات صلة ودقيقة وفي الوقت المناسب<sup>3</sup>.

قد تتنوع المعلومة من حيث درجة الانتشار، فيمكن أن تكون المعلومة عامة وصريحة، بمعنى آخر مدونة ومتاحة للجميع في المجالات المتخصصة أو الكتيبات التقنية، وقد تكون المعلومة خاصة أي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال وسائل محدودة، مثل مراكز البحوث والشبكات المتخصصة من المؤسسات، وغالبًا ما يكون هذا النوع من المعلومة ضمنيًا، وبالتالي تكون مفهومة فقط إذا كان هناك تبادل، حوار، أسئلة وأجوبة، وفي أغلب الأحيان، اتصالات شخصية لتصبح هذه المعلومة ناطقة (بولاني Polanyi، 1966، نوناكا Nonaka، 1994)<sup>4</sup>.

إن المعلومة الجيدة للابتكار، هي التي لا تأتي فقط في الوقت المناسب وحسب، بل هي التي توفر أيضًا مقياسًا لقيمتها، وتوفر مصادر مكملة لإثرائها، إتمامها وجعلها أقل جزئية. أحد أفضل مقاييس جودة المعلومة هو الثقة في من يزود بها؛ بما أنه نادرًا ما يكون للباحث عن المعلومة الوقت للتحقق من ذلك بالتفصيل. كما يمكن أن تكون هذه الثقة غير مباشرة إذا أتت من شخص يُوثق به ويمكنه أن يشير إلى مصدر (أو مُخبر) يمكنه دعم قيمة هذه المعلومة، كما قد تكون مدعومة بمؤشرات مختلفة لإجراء عمليات تحقق إضافية<sup>5</sup>.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، يبدو أن دور المسير يكون بالغ الأهمية في بناء المهارات اللازمة لاكتساب المعلومات ودمج هذه المعلومات ومعالجتها<sup>6</sup>، كما أن أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر ابتكارًا يحضرون بانتظام في المعارض الصناعية الدولية الكبيرة، ويقومون بتحليل المعلومات بصورة منتظمة في المجالات المتخصصة ذات الصلة بمجالاتهم، والتي ترتبط بمراكز الأبحاث، وغير ذلك. هؤلاء المقاولين، والذين هم على اتصال وظيفي بمصادر المعلومات التكنولوجية، التنافسية والتجارية، للبحث باستمرار عن المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> P.A JULIEN, op. cit., p. 160.

<sup>2</sup> Ibid., p. 161.

<sup>3</sup> F. JANSSEN, Idem

<sup>4</sup> P.A JULIEN, Ibid., p. 161.

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> F. FORT, J-L. RASTOIN, L. TEMRI, " op. cit., p. 54.

<sup>7</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 47.

قد تختلف المصادر التي تأتي منها المعلومة، وتتعدد القنوات ذات صلة التي تمر عبرها، تبعاً للإحتياجات، لنوع السوق المغطى، ولتوافر المعلومات. حيث أظهرت جميع الدراسات تقريباً أن المؤسسات الصغيرة تستخدم في المقام الأول مصادر غير رسمية، وفي أغلب الأحيان شخصية (سبيشت 1987، Smeltzer et al.، 1988، بريش Brusch، 1992) من جهة لقياس الثقة، ومن جهة أخرى، لمنح إمكانية طرح الأسئلة من خلال الحوار، من أجل فهم أفضل للمعلومة، لجعلها كيفية حسب احتياجات المحاور ومكملة للمعلومات المجمعة فعلاً. غالباً ما تعمل هذه العلاقات الشخصية في شبكات تكون إما شخصية، تجارية، أو معلوماتية، ذات إشارات قوية، مألوفة من قبل المقاولين، أو ذات إشارات ضعيفة، تتطلب جهوداً خاصة لالتقاط الرسائل الصحيحة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الابتكار غالباً ما يتم إطلاقه أو تحفيزه بواسطة شبكات الإشارات الضعيفة، بما أنها تجلب أفكاراً جديدة أو معلومات غنية بشكل خاص (ديوار وبيتون Dewar and Dutton، 1986، Thom، 1990)؛ رغم أنه يجب أيضاً دعم شبكات الإشارات القوية من أجل ضمان وتكملة المعلومة التي تم الحصول عليها ولطمأنة المقاول باستخدام المعلومة للابتكار، حتى وإن كان هناك أسئلة لا تزال دون حل (هانسن، 1999).<sup>1</sup> تجذر الإشارة، إلى أن الإرتباطات بشبكات الإشارة الضعيفة تعتبر صعبة؛ ولكن عند استخدامها، يكون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة أفضل على الابتكار بشكل أكثر جذرية (أودرتسش وفيفاروللي 1994 Audretsch and Vivarelli، جوليان وآخرون Julien et al.، 2002) كما تكون شبكات الإشارات الضعيفة ذات طابع إقليمي جزئياً، ولكنها غالباً ما تتجاوز الإطار الإقليمي، نظراً لخصوصية كل مؤسسة وإنتاجها الخاص (سنكر 1994 Senker، 1994، غروتز وبرون. 1996 Grotz and Braun).<sup>2</sup>

بشكل متكرر، فإن الابتكار هو المناسبة والملاءمة للعميل. وهو يستعمل أيضاً لجذب البحوث التي تخضع لعمليات تعاقدية<sup>3</sup>. وفي هذا الصدد يولي برافين جوبتا أهمية بالغة لإدارة معلومات الاتصال المباشر في مجال الابتكار، والتي يُقصد بها بناء محصلة معلومات العميل، على أساس المعلومات المتاحة والجاهزة لدى هذا الأخير والمنتشرة (أو المبعثرة) عبر قنوات الاتصال المختلفة. أو هي معنى مجازي مفيد لتفتيح وتصنيف مخزون المعلومات عن العميل من خلال قواعد بيانات عديدة. والغرض من تلك الإدارة هو تحديد الإتجاهات والعلاقات والمعلومات وآراء العميل لتوفير فرص أفضل للإبداع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> P.A JULIEN, op. cit., p 161-162.

<sup>2</sup> Ibid., p. 16.2

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار"، مرجع سابق، ص 226

<sup>4</sup> برافين جوبتا، مرجع سابق، ص 246-247.

و في مجال الابتكار أيضا حسب نجم عبود يمكن للمؤسسة اللجوء إلى قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث التي توفرها الدول، المتمثلة في التسهيلات والمكثبات الحديثة التي تقوم بجمع، معالجة وتوزيع المعلومات وخدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه من كتب، دوريات رسوم بيانات رسوم ملونة وكذلك في ظل الثورة الرقمية، المكثبات الإلكترونية وكتاب الواب إلخ. ومع تطور الأنترنت الذي كان لأغراض البحث العلمي كشبكة حواسيب ضخمة خاصة بالجامعات الأمريكية الكبرى، هيئات أخرى مثل وزارة الدفاع الأمريكية<sup>1</sup>، فإنه أصبح القناة الأكثر أهمية وفاعلية ليس فقط في الحصول على المعلومات من أجل إعداد البحوث العلمية، وغنما أيضا في تبادلها، تقاسمها، إنشائها والتحاور حولها على صعيد البلد، الإقليم والعالم.<sup>2</sup>

استنادا على ما سبق، يمكن أن نستخلص أن الابتكار كعملية جماعية، يفترض البحث المنتظم عن المعلومات، حيث أن قدرة المؤسسات على الابتكار، تعتمد على كفاءتها في الحصول على المعلومة وكفاءتها في دمجها ومعالجتها. فتوفر معلومات غنية وحديثة وتتدفق بحرية وذات صلة ودقيقة وفي الوقت المناسب تعتبر من بين العوامل المؤثرة على الابتكار، إلى جانب هذا تعتبر موثوقية مصدر المعلومة أحد مقاييس قيمتها، كون أن مصادر المعلومة تتعدد والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، مصادر ذات إشارة قوية وأخرى ذات إشارة ضعيفة، هذه الأخيرة عند استخدامها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون لها قدرة أفضل على الابتكار بشكل أكثر جذرية.

### المطلب الثالث: المنافسة

يعرف فريد النجار المنافسة بأنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، والمواصفات، وتوقيت البيع، وأسلوب التوزيع، والخدمة بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها"<sup>3</sup>. حيث يرتبط هذا التعريف أكثر بمجال التسويق، كما نجد أن مصطلح الأساليب المختلفة يرتبط نوعا ما بالميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة والتي تمكنها من مواجهة المنافسة. ويعود الفضل تحديد مفهوم الميزة التنافسية أولا لشمبرلين (1939)، ثم جاء بعده سالزنيك (1959)، والذي ربط هذا المفهوم مع القدرة. وواصل كل من شندلر وهوفر في نفس الموضوع واللدان قدما تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مضمونه أنها تعتبر الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة هؤلاء المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر وداي (1984، 1984) أن

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 267.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 143.

<sup>3</sup> - فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2000، ص 20.



الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف، المتغير التابع).<sup>1</sup>

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. فالميزة التنافسية هي قوة دافعة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها وتؤثر على سلوكهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>2</sup> لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها بربحية في الأسواق. كما أن الميزة التنافسية لا تخص فقط الإنتاج بل يتعدى الأمر إلى مجالات التسويق، التمويل والتمويل.<sup>3</sup>

وفقاً لجوليان ومارشسني (Julien et Marchesnay)<sup>4</sup> فإنه حسب النظرية الاقتصادية، تعتبر المنافسة الحرة والتامة البنية المواتية للمقاولاتية، والتي تتميز بإمكانية الدخول إلى السوق بدون "حقوق الدخول" والخروج منها بدون "تكاليف الخروج". والتناقض يكمن في أن هذه الوضعية كثيراً ما تكون جذابة، بحيث أن كل إبتكار يتم تقليده بسرعة، والأرباح التي يتم تحصيلها تنخفض بسرعة. وعليه فإن إغلاق العديد من المؤسسات المرتبطة بآخر الطرازات تشير أن هذه المنافسة الشديدة قد تشكل مصدراً للمخاطر المرتفعة لرؤوس الأموال وتجعل هذه الأسواق أقل جاذبية.<sup>5</sup> في المقابل فإن بنية المنافسة الإحتكارية تعتبر مناسبة لواقعية للأعمال وأكثر ملاءمة لروح المقاولاتية. فإذا كان الدخول سهلاً نوعاً ما فالمؤسسات سوف تستمر (وتتطور عند الضرورة) من خلال تميزها عن الآخرين، ووفائها لمجموعة من عملائها المحتملين، خصوصاً عن طريق الإبتكار، أو عن طريق التسيير بأكثر فعالية.<sup>6</sup>

ولقياس درجة المنافسة ظهرت عدة مقاربات<sup>7</sup>، وأهمها ما سيتم تلخيصه في الجدول رقم (07):

- المقاربة الثنائية التكاملية: التي تقوم على قياس درجة التنافس بين متنافسين اثنين فقط.
- المقاربة بالنتائج: حيث أن هذه المقاربة لا تهتم بمفهوم شدة المنافسة ولكن تهتم بنتائجه على سبيل المثال تكلفة/سعر، عدد المنافسين الداخليين والخارجيين...

<sup>1</sup> - أحمد زغدار، "المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2011، ص27

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص27-29.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 27.

<sup>4</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p. 12-13

<sup>5</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, Idem

<sup>6</sup> P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, op. cit., p 12-13

<sup>7</sup> S. BYLYKBASHI, "L'intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure": <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/209-lintensite-concurrentielle-proposition-dune-echelle-bidimensionnelle-de-mesure/download> consulté le 25/06/2018

- **المقاربة بالأدوات المستخدمة:** تعتمد المقاييس ضمن هذه المقاربة على الصراع التنافسي الذي يفرزه المنافسين في السوق، مثل السعر والترويج، أو السعر التوزيع والإشهار. فهي لا تمكن من قياس الصراع التنافسي فيما يتعلق باستراتيجية الابتكار.

- **المقاربات الإجمالية:** يستخدم مولر (Muller)(2002) تدبيراً عاماً. إن الشدة التنافسية هي "قوية" عندما أشار المجيب إلى سوق شديد التنافسية و"ضعيف" عندما أشار إلى "سوق ذو تنافسية متوسطة" أو "سوق تنافسي منخفض". لا يوفر هذا الإجراء معلومات حول الأدوات المستخدمة.

- **المقاربة بناء على سلوك المستهلكين:** قام المؤلفون المنتمون إلى هذه المقاربة بقياس درجة التنافسية بين علامتين تجاريتين من خلال مراقبة سلوك المستهلك، بناءً على دراسة التحويلات بين العلامات التجارية، الفترات المستغرقة للشراء... إلخ و بالنسبة لبحثنا، سنعتمد على قياس المنافسة من خلال عنصر واحد، حيث يتم سؤال المجيبين عما إذا كانت السوق تنافسية للغاية، أو تنافسية بشكل ضعيف وفق سلم ليكرت المكون من 05 درجات.

#### الجدول (07) قياس شدة المنافسة

الهدف من البحث	القياس المستعمل	المرجع
دراسة تأثير المنافسة متعددة الأسواق والتشابه الاستراتيجي على التنافس بين اثنين من المنافسين	يطلب من المجيبين الإشارة حسب ترتيب الأهمية في قائمة تضم 13 منافساً، وهي خمس شركات طيران تكون المنافسة فيها هي الأعلى.	شين، Chen (1996)
تحديد عوامل النجاح للمنتجات الجديدة	بعد واحد (3 عناصر) 1. عدد المنافسين 2. شدة المنافسة 3. درجة المنافسة السعرية	كوبر وكلينشmidt Cooper et Kleinschmidt (1990)
تحديد السوابق والنتائج المترتبة على اتجاه السوق	بعد واحد (6 عناصر) 1. المنافسة في صناعتنا شديدة 2. الحرب الترويجية شديدة في صناعتنا 3. عندما يقوم منافس بعمل شيء ما، يقوم الآخرون بذلك بسرعة 4. في صناعتنا، السعر هو العنصر الرئيس للتنافس 5. نسمع الكثير عن مناورة تنافسية جديدة 6. منافسينا بطيئين نسبياً	كوهلي وجورسكي Kohli et Jaworski (1990)
دراسة الدور المعدل لحدائة المنتج في تواصل منتجات جديدة.	بعد واحد (5 عناصر) 1. عدد المنافسين 2. شدة تنافس السعر 3. الشدة التنافسية في هذه الصناعة 4. شدة نظام توزيع المنافسين الرئيسيين 5. شدة إشهار عن المنافسين الرئيسيين	لي وأوكونور Lee et O'Connor (2003)
دراسة تأثير الكفاءات المرتبطة بالسوق على الاستفادة من المنتجات الجديدة.	بعد واحد (4 عناصر) سوق هذا المنتج 1. يمكن التنبؤ به / لا يمكن التنبؤ بها	لي وكالونتنون Li et Calantone (1998)

	<p>2. ليس تنافسي / تنافسي للغاية 3. حصص السوق مستقرة / متقلبة 4. لديها عدد قليل من المنافسين الجدد / العديد من المنافسين الجدد</p>	
<p>تحديد السوابق والنتائج المترتبة على اتجاه السوق</p>	<p>بعد واحد (5 عناصر) 1. المنافسة في صناعتنا شديدة 2. هناك حرب ترويجية شديدة في صناعتنا 3. عندما يقوم منافس بعمل شيء ما، يقوم الآخرون بذلك بسرعة 4. في صناعتنا السعر هو العنصر الرئيس للنضال التنافسي 5. نسمع الكثير عن مناورة تنافسية جديدة</p>	<p>بيلندران، سييد وويدينغ Pulendran, Speed, &amp; Widing (2000)</p>
<p>لدراسة تأثير رد الفعل التنافسي على أداء المنتجات الجديدة والدور المعتدل لخصائص السوق.</p>	<p>عنصر واحد. يتم سؤال المجيبين عما إذا كانت السوق تنافسية للغاية أو تنافسية بشكل معتدل أو غير تنافسية. تكون الشدة التنافسية "قوية" عندما يشير المجيب إلى سوق تنافسية، وتكون "ضعيفة" عندما يشير إلى "سوق تنافسية بشكل معتدل" أو "سوق تنافسي منخفض"</p>	<p>مولر Muller (2002)</p>
<p>تحديد عوامل النجاح للمنتجات الجديدة</p>	<p>بعد واحد (3 عناصر) 1. المستهلكين المحتملين لهذا المنتج كانوا مخلصين جدا لمنتجات المنافسين في هذا السوق 2. هناك منافس يسيطر على السوق (بخصبة سوقية عالية جدا) 3. المستهلكين المحتملين لهذا المنتج كانوا راضين جدا بمنتجات المنافسين. تحديد عوامل النجاح للمنتجات الجديدة</p>	<p>ساوننغ وباري Song et Parry (1997)</p>

Source: S. BYLYKBASHI, "L'intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure": <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/209-lintensite-concurrentielle-proposition-dune-echelle-bidimensionnelle-de-mesure/download> consulté le 25/06/2018

تعتبر المنافسة من العناصر المؤثرة على الابتكار. فحسب الدراسة المقارنة التي أجراها كل من بومر وجلاس (boomer and Jaljas) على مناخ الابتكار والابداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة، فإنه من بين العوامل المؤثرة على الإبداع عامل المنافسة في الدولتين، والمنافسة بين المؤسسات الكبيرة العاملة في هتين الدولتين<sup>1</sup>. وفي نفس الصدد، يرى ريمي لاليمنت (Rémi Lallement) وفانيسا وايسنيا-ويل (Vanessa Wisnia-Weill) على أي حال، أنه من الممكن إظهار أن الإصلاحات المتخذة في إطار السوق الواحدة، والتي أدت إلى الزيادة من حدة المنافسة في سوق المنتجات، من خلال خفض حواجز الدخول وخفض العوائق التنظيمية، كان لها تأثيرا إيجابيا على الاستثمارات في البحث والتطوير، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية للعوامل في الصناعة التحويلية.

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، مرجع سابق، ص52.

كما يمكن أيضاً إبراز علاقة إيجابية بشكل عام، بين درجة المنافسة في سوق المنتجات من جهة، وبين قوة عملية الابتكار (والتي تقاس بتسجيل البراءات) من جهة أخرى. ومع ذلك، فقد ثبت أيضاً وجود علاقة بين الابتكار والمنافسة، حيث يوجد في الواقع علاقة معكوسة على شكل حرف U في الفروع المختلفة في الصناعة التحويلية في المملكة المتحدة: إذ أن ضعف شدة المنافسة تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح عالية وبالتالي لا تشجعها على الابتكار، في حين أن المنافسة الشديدة للغاية تقلل من فرص الربح، وبالتالي، تثبط المؤسسة عن زيادة جهودها في الابتكار<sup>1</sup>. وبالنتيجة منافسة ذات شدة متوسطة تساعد على الابتكار.

وفي نفس الصدد، وفي الأخير، تصر تحليلات نظرية أو تجريبية أخرى على التطور الزمني للعلاقة بين الابتكار والمنافسة في قطاع معين. ففي تحليله التجريبي لدورة الحياة الصناعية، أظهر كليبر Klepper (1996)، في العديد من الحالات، في حالة ظهور مجال تكنولوجي، يتوأكب جنباً إلى جنب مع دخول عدد كبير من المؤسسات ويشجعها على مضاعفة ابتكارات المنتج، فإن نضج التكنولوجيا يقلل من عدم التأكد، ويعزز ابتكار العملية ويؤدي إلى انخفاض بشكل مفاجئ وواضح في عدد المنافسين<sup>2</sup>. وخلاصة القول، ليس هناك مزيج واحد بين شدة المنافسة وحيوية عملية الابتكار، ولكن ثمة تركيبات مختلفة تبعاً للسياق، وهذا حسب درجة تطور البلد، طبيعة القطاع أو نضج المجال التكنولوجي. في هذا المعنى، هتني العمليتين تعتبران أحيانا متعارضتين، وأحيانا متكاملتين: أنهما مرتبطتين مع بعضها البعض أحيانا بشكل إيجابي، وأحيانا بشكل سلبي، فزيادة المنافسة تسير جنباً إلى جنب مع أي زيادة أو انخفاض في الابتكار. ونتيجة لذلك، فإن أفضل إطار لتعزيز الابتكار ليس بالضرورة المنافسة الحرة والتامة مع وجود عدد كبير من المنافسين. وهو ما أشراً إلى وجود إخفاقات في السوق، فإن التحليل الاقتصادي يستخلص إلى أن آليات السوق، غير المتحكم فيها، تؤدي إلى نتائج ابتكار دون المستوى الأمثل وأن السلطات العامة يمكن أن تتدخل بشكل قانوني في هذه المسألة؟ على الأقل في حدود سياسة المنافسة<sup>3</sup>.

كما أن مفهوم المنافسة مرتبط ارتباطاً وطيداً مع السوق والصناعة. حيث أن السوق هو المكان الذي تجري فيه المنافسة المباشرة، والتي قد تظهر فيه أكثر عدائية، أما الصناعة فهي التي تشمل الأنشطة التي تنشط فيها المؤسسة، فحسب بورتر Porter يكون هذا المستوى محدود من قبل الفاعلين التاليين: المنافسين المباشرين وغير المباشرين (الداخليين المحتملين وبدائل)، العملاء والموردين<sup>4</sup>. في نفس السياق، وحسب نجم عبود نجم فإنه من بين الأسباب التي تجعل الشركات الصغيرة أكثر ابتكارية هي أن هذه الأخيرة، عادة ما تكون أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر

<sup>1</sup> R LALLEMENT, V WISNIA-WEILL « Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? », Horizons stratégiques 2007/2 (n° 4), v. 156-175. p161

<sup>2</sup> Idem., p162

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> M. E PORTER, op. cit, p04

اندماجاً بالتغيرات الآنية والسريعة في السوق، عكس الشركات الكبيرة التي تبدو أكثر ارتباطاً بالماضي وبطيئة الإستجابة للتغيرات الحالية<sup>1</sup>.

وللسوق أثر على الابتكارات، حيث تؤكد وجهات النظر الغربية التقليدية على نظام الدفع والتنشيط وعرف نظام تنشيط ودفع التصنيع بأنه نظام انتاج ينتج السلع وفقاً لجدول محدد يُشتق من الطلب المتوقع للسلعة. ويحدد وفقاً لتخطيط متطلبات المواد الذي يحدد على أساس كمية الطلب الاقتصادية. حيث أن التعارض الطويل الأجل قاد من خلال الاكتشافات العملية إلى ابتكار الدفع في التوقيت والاتجاه معاً. أو بشكل بديل ابتكارات جذب لطلب السوق ناتجة عن الدراسات التي تتم في مختبرات المنظمات، فقد اقترح سكموكرس Schmooker's في عام 1966 قائلاً: "إن حاجات وطلبات السوق جذبت الابتكارات من خلال الانفتاح". وقد أثبت نيلسون Nelson عام 1987 أن الارتباط بالعلم، هام في محاسبة عملية البحث والتطوير، إذ أن الملاءمة للإبتكار تكون هامة أكثر في حالة البحث والتطوير الذي يتم على السلعة. ويمكن أن تقدم المساعدات لهذه الابتكارات الهامة، والتي تعد أساسية بالنسبة للسوق وللمستهلكين، تماماً كالصناعة الخاصة بالبحث والتطوير. فعندما يكون العملاء نشيطين تكون فكرة السلعة الجديدة، وأحياناً السلعة نفسها قد تُخلق من قبلهم<sup>2</sup>. وفي نفس الصدد، يرى حسن رعد الصرن، أنه قد يبدو بأن بنية الصناعة والسوق مستقرة تماماً لعدة سنوات. لكن، بالرغم من ذلك فقد ينبئ الواقع بأن بنية الصناعة والسوق ضعيفة جداً، إذ أنه بضرية بسيطة قد تتحل وتتهار بسرعة. وعندما يحدث ذلك يتعين على كل فاعل في تلك الصناعة أن يتصرف، وذلك لأن الإصرار على اتباع أسلوب العمل كما كان من قبل، يحمل معه آثار قد تكون سلبية كاختفاء منظمات وشركات من الوجود، أو قد تفقد بعض المنظمات مركزها القيادي. ووفقاً لذلك يعتبر التغيير، ضمن بنية السوق والصناعة فرصة كبيرة للإبتكار والإبداع. وأهم المؤشرات التي تدل على حدوث التغيير في بنية الصناعة والسوق<sup>3</sup>:

- النمو السريع للصناعة: يعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات موثوقية وقابلية للاعتماد، وأسهلها رؤية وتحديداً. فإذا كان نمو إحدى الصناعات يفوق نمو الاقتصاد الذي تعمل فيه، فإن ذلك سيوضح لنا بأن بنية هذه الصناعة ستتبدل وتتحوّل جذرياً.
- طريقة التعامل مع الصناعة: قد ينظر إلى الطريقة التي تعامل بها صناعة نامية وسوقها والطريقة التي تخدمها على أنها غير ملائمة بحلول الوقت الذي يتضاعف فيه حجم تلك الصناعة.
- تجميع التكنولوجيات: يمثل تجميع التكنولوجيات شكلاً آخر من أشكال الابتكارات التي من شأنها أن تؤدي إلى تبدل وتغيير مفاجئ في بنية الصناعة والسوق.
- جاهزية الصناعة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 67

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، مرجع سابق، ص 150

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 154

إن تحديد نوع الشركات المنافسة التي تسيطر على صناعة ما حسب نجم عبود نجم، يمكن من تحديد خصائص الابتكار في هذه الصناعة<sup>1</sup>.

- فالشركات القائمة على ابتكار الجذري تعمل كشركات قائدة تأتي بالمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة. وهذا يكون له تأثير كبير وربما جذريا في الشركة والشركات المنافسة وبالمحصلة في الصناعة كلها.

- والشركات القائمة على التحسين هي تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة.

- أما في البيئة التي يعمل فيها عدد كبير من الشركات المحافظة (الشركات التي تركز على حماية قدراتها وبراءتها بشكل أساسي)، فإن الابتكار يكون محدودا والحالة القائمة أقوى في الاستمرار وذات عقبات كبيرة. كما إن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيئا جدا، مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه الصناعة ولها تأثيرها الواضح في توجيه الشركات المتفردة بما في ذلك الشركات التي تكون ذات ميل أفضل نحو الابتكار أو التحسين لفترة قد تكون طويلة أحيانا.

- وفي الأخير فإنه في الصناعات كثيفة التغيير ومع شركات عديدة تتجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة على الحالة القائمة، فأنها تكون حالة مثالية من أجل تفاعل فعال وقوي ومتنوع وواسع بين الشركات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية والتحسينات.

استنادا على ما سبق، يمكن القول أن المنافسة عنصر مؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أثبتت بعض الدراسات أن ضعف شدة المنافسة تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح عالية وبالتالي لا تشجعها على الابتكار، في حين أن المنافسة الشديدة للغاية تقلل من فرص الربح، وبالتالي، تثبط المؤسسة عن زيادة جهودها في الابتكار، وعليه وجود منافسة ذات شدة متوسطة تساعد على الابتكار. إلى جانب هذا فإن المنافسة الحرة لا تعزز في كل الأحوال الابتكار. كما يمكن للصناعة أن تساعد على الابتكار بطريقة غير مباشرة، فصناعة جديدة تؤدي إلى دخول منافسين جدد يركزون على ابتكار المنتج، وفي حالة نضج هذه الصناعة يميل هؤلاء المنافسين إلى ابتكار العملية. وأيضا يعتبر قرب المؤسسات الصغيرة من السوق حسب البعض عاملا مشجعا على الابتكارية لديها. قد لا تقدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية في سياق الابتكار، لذا فهي تلجأ إلى البحث عن الدعم المناسب لذلك وهو ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

#### المطلب الرابع: الدعم الحكومي

قد تتواجد أفكار متعلقة بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومع ذلك، لا يمكن تحويلها إلى منتجات أو عمليات أو تغيير تنظيمي إلا إذا تم اتخاذ تدابير المرافقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 68-70.

في دراسة مقارنة أجراها بومر وجلجاس (boomer and Jaljas) على مناخ الابتكار والإبداع في منشآت الأعمال الأمريكية والكندية الصغيرة والمتوسطة، تبين أنه من بين العوامل التي تؤثر على الإبداع هي درجة الإبداع (التأكد من أن هذا المصطلح ينتمي إلى النظام الوطني للإبداع) في الدولتين وفي المنشآت الكبيرة العاملة في هتين الدولتين<sup>2</sup>.

كما تدرك العديد من المؤسسات الحكومية أهمية الإبداع المتزايدة في وقتنا الحالي وهي تسعى إلى توفير البيئة الملائمة. حيث تدرك مؤسسات العمل وقادة العمل المدني العلاقة بين الرخاء الإقتصادي والإبداع دون أدنى شك. وأنه يوماً بعد يوم تعتمد الشركات كثيراً على المؤسسات الحكومية في توجيه بيئاتها نظراً لما تتمتع به المؤسسات الحكومية من قدرة على الإبداع والتنافس. فالقيادة المدنية يمكن أن توفر الدافع الحقيقي الذي يؤدي إلى الريادة في الإبداع<sup>3</sup>. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تقدر الإحصائيات الفيدرالية أن حوالي 30% من النمو الإقتصادي القومي على مدى السنوات العشر القادمة سوف ينجم عن الإبداع. وبهذا فإن الأجندة المشتركة للمؤسسات والبرامج تهدف إلى خلق بنية تحتية وعلاقات تسمح بجعل بعض الأقاليم النشطة جداً في تطوير الإبداع على غرار كليفلاند، وجامبستارت خاصة إقليم شمال شرقي أوهايو<sup>4</sup>.

أما في ألمانيا فنجد أن الحكومة تعي حقا دور الإبداع في تحقيق معدلات نمو عالية وهي تعمل جاهدة إلى تحقيق نظام الإبداع ونلمس ذلك من خلال تصريح المستشار الألماني جيرهارد شرودر: "إننا نعمل على مواصلة الإصلاحات البنوية باعتماد إستراتيجية الإبداع، كما نعمل على إزالة العوائق التي تقف أمام نظام الإبداع في ألمانيا. لهذا فقد أعلنت ألمانيا كشريك في مبادرة الإبداع". وعن كندا فنجد أن آلانروك وزير الصناعة الفيدرالية قام بتطبيق خطة الحكومة لاستراتيجية الإبداع لفترة عشر سنوات الهدف منها وضع كندا في الصدارة في مجال تكنولوجيا المعلومات، التدريب والبحث والتطوير. وبهدف خلق بيئة جذابة تزامنت هذه الاستراتيجية مع تخصيص الحكومة مبلغ 1.1 مليار دولار لمدة ثلاث سنوات لدعم تطوير المهارات، التعلم والبحث، وهذا سيمكن كندا من جذب أفضل الاستثمارات الأجنبية. وفيما يخص أستراليا فنجد أن الحكومة خصصت حوالي 3 مليار دولار لتحسين قدرة الدولة على جلب الثروات بإنجازات العلمية. وفي هذا الصدد، قامت الحكومة بتخصيص قروض بحوالي 1 مليار دولار للدراسات العليا كما كشفت عن آلاف الأماكن المخصصة لطلاب السنة الأولى بالجامعات كجزء من استراتيجية الإبداع. فيما أن المؤسسات الرائدة تحتاج لأن تكون مبدعة في صناعاتها، فيجب على الدول

<sup>1</sup> A. DJEFLAT, R.ZGHAL, M ABBOU op. cit., p. 254.

<sup>2</sup> فؤاد نجيب الشيخ، مرجع سابق، ص52.

<sup>3</sup> برفين جوبتا، مرجع سابق، ص104-105.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص105.

الرائدة أيضا أن توفر البيئة التي تعمل على تشجيع الإبداع حتى تظل رائدة في مجال الاقتصاد العالمي<sup>1</sup>.

وفي سياق أثر دعم الحكومات للبحث والتطوير على رفع الابتكارية، يضيف نجم عبود نجم أن من بين العناصر التي تؤدي إلى رفع القدرة الابتكارية للشركات هي تزايد الفروق بين المجتمعات في البحث والتطوير والتعليم. فالدول المتقدمة تخصص نسبة عالية نسبيا من الناتج القومي الإجمالي للبحث والتطوير، وهذا ما يعكس توجهها قويا نحو إيجاد قاعدة الابتكار ومشروعاته<sup>2</sup>.

حيث يرى نجم عبود نجم أن للحكومة دورا هاما في مجال الابتكار والتي يمكن أن تدعم المؤسسات في هذا المجال كما يلي<sup>3</sup>:

- دور الحكومة كممول للابتكار: وهذا الدور قد يكون غير منظور من خلال الضرائب على الأرباح. فالابتكار في الشركات يمول على نطاق واسع من خلال احتفاظ الشركات بالأرباح. أما دور الحكومة كممول فيعتمد على دورها من خلال النظام المصرفي. فالحكومة الفرنسية دعمت بشكل كبير ابتكارات الشركات الخاصة من خلال تقديم قروض طويلة الأمد رخيصة وانتقائية من أجل التحدي. كما أن الحكومة الإيطالية تقدم القروض الملائمة للشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تفعل الحكومة الألمانية.

- دور الحكومة كمالك: هذا الدور يقدم فرصة كبيرة لتوفير الأرصدة اللازمة وتحقيق التوسعات في الدخول في المجالات الجديدة بالإعتماد على الابتكارات التي يتم التوصل إليها بواسطة الشركات المملوكة للحكومة أو الشركات الخاصة.

وفي السياق نفسه، وحسب جوليان ومارشسني (Julien et Marchesnay) فإن الإقليم يمكن أن يشكل عامل مهم في تطوير المؤسسة، خاصة عندما يكون الوسط في حد ذاته ابتكاريا.

حيث يرى جوليان (Julien) أنه إذا كانت البلدان تدعم البحث والتطوير من خلال سياساتها واستراتيجياتها، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلجأ إلى مراكز البحث الخارجية أو إلى الهيئات العمومية لدعم الابتكار أكثر من لجوء المؤسسات الكبيرة إلى مثل هذه الأخيرة<sup>4</sup>. حيث تجلب هذه الهيئات نوع من الثقافة المقاولاتية للابتكار وللتثمين في المناطق التي تتطور فيها المؤسسات الصغيرة، بما أنه لا يعتبر فقط الابتكار ظاهرة جماعية، ولكن المنفعة من الابتكار يمكن أن تُثار من طرف بيئة ابتكارية. حيث أن سلوك بعض المؤسسات على مستوى إقليم معين يمكن أن يدفع مؤسسات أخرى للابتكار ويشجع هيئات الدعم لتكون أكثر ابتكارية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 105-107.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سابق، ص 126-127.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 128-129.

<sup>4</sup> P.A JULIEN, op. cit., p. 159.

<sup>5</sup> Ibid, p. 159-160.



### 4.1 آليات دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يسعى الكثير من بلدان العالم، لدعم الأعمال والمشروعات الصغيرة من خلال المساعدات المالية وتقديم الخبرات الفنية، الإدارية والتسويقية عن طريق هيئات معينة مثل: حاضنات الأعمال وحدائق العلوم وغيرها<sup>1</sup>:

#### 4.1.1 حاضنات الأعمال

يمكن تعريفها على أنها المشروع الذي يقدم الخبرة، المعدات، الدعم التوجيهي ورأس المال للأعمال الجديدة التي هي على وشك البدء بالعمل. لهذا فالحاضنات هي عبارة عن جهات تفكر بتقديم الدعم بأشكاله المختلفة من أجل مساعدة هذه الأعمال والمشروعات الصغيرة ومدّها بما تحتاج ماديا ومعنويا، ومن بين أنواع المساندة التي تقدمها هذه الحاضنات ما يلي:

\* القروض والإعانات كرأس مال للمشروع كلاً أو جزء.

\* التسهيلات كالآلات والمعدات والأجهزة والأدوات الضرورية.

\* الخدمات التي تأخذ شكل شبكة الفرص والاستشارات الفنية، القانونية، الاقتصادية والتسويقية.

إن تطور وانتشار حاضنات الأعمال جعل البعض يتحدث عن صناعة جديدة تتمثل بصياغة الحاضنات. وهذا يعني أن هذه الحاضنات أصبحت ليس فقط مصدر لمساندة الأعمال الصغيرة وإنما هي نفسها أصبحت من مولدات الثروة والدعم للاقتصاد والمجتمع الذي تعمل فيه. وفي هذا السياق، من تطور أدوار حاضنات الأعمال فإن تطور الأعمال في المجتمعات أدى أيضاً إلى تطور الحاضنات ومجالات عملها وخدماتها. ففي أوروبا توجد الحاضنات المتخصصة وحسب قاعدة بيانات الحاضنات يوجد في أوروبا (18.6%) من الحاضنات تعمل في مجال تصنيع التكنولوجيا المتقدمة، و(18.2%) تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) و(14.2%) في التكنولوجيا الحيوية/الصيدلانيات، و(11.5%) في صناعة المعرفة<sup>2</sup>.

#### 4.1.2 حدائق العلوم

لقد انتشرت حدائق العلوم على نطاق واسع في دول العالم باعتبار أن هذه الحدائق تلعب دوراً فعالاً في تقديم العلم للنشء الجديد بطريقة تحقق التكامل بين القوانين والنظريات العلمية من جهة والتجارب العلمية والنماذج الواقعية والمشاهد المجسمة من جهة أخرى. حيث يمكن لحدائق العلم أن تتحول وفق رؤية رائدة إلى مراكز علمية-بحثية حقيقية لدعم الاقتصاد كما تم ذلك في بعض الدول التي أصبحت فيه هذه الحدائق مصدراً لمنتجات وتقنيات جديدة. كما هو الحال في الحديقة الصناعية للتكنولوجيا الجديدة في الصين. إن حدائق العلم في كل بلد تمثل المؤشر الدال

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 434

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 434-436

على أن العلم يحظى بالاهتمام الأكبر على مستوى الدول والحكومات ويجب أن يكون كذلك على مستوى الأسرة والفرد بما يحقق أهدافها في التقدم العلمي، التقني والإنساني عموماً<sup>1</sup>.

## 4.2 سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار

في هذا الصدد قاما كل من أوليفيه فافيريو وسوزان كييرس فاليت ( Olivier Favereau et Suzanne Quiers-Valette) بتلخيص مختلف السياسات التحفيزية المتعلقة بالجانب الاقتصادي في مصفوفة قراءة (grille d'analyse) كما هي مبينة في الجدول رقم (08) والتي تتمحور حول موضوعين أساسيين ألا وهما<sup>2</sup>:

- 1- الأهداف التي تطمح لها المؤسسات، بمعنى آخر، إما تكيف السلوكيات الحالية أو تبني سلوكيات جديدة.
- 2- الطرق المستعملة في ذلك، إما عن طريق تحسين المردودية أو التحفيز من خلال التشجيع على الاندماج في الجماعة.

### الجدول (08) تصنيف سياسات التحفيز لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأهداف			
تبني سلوكيات جديدة	تكيف السلوكيات الحالية		
مربع 2 الكفاءة التنظيمية - المساعدات على الإرشاد - المساعدات على الابتكار. - الدعم على البحث والتطوير	مربع 1 نمو فردي - المساعدة على الاستثمار - تخفيض التكاليف الإجتماعية - الولوع إلى الطلبات العمومية	الطرق	تحسين المردودية بناء على تخفيض الأسعار
مربع 4 التنافسية الجماعية - دعم البحث الجماعي داخل قطب التنافسية	مربع 3 تبادل الموارد - أعمال جماعية - تقاسم التكاليف، غير القابلة للتجزئة		تحفيزات مشروطة بالاندماج في الجماعة

Source: O.FAVEREAU, S.QUIERS-VALETTE, « Tous les problèmes d'incitation sont des problèmes d'interdépendance des niveaux de décision », in Vinokur, « Décisions économiques », Economica, 1998. *cité par D. CARRE et N. LEVRATTO op. cit., p13.*

بما أن موضوعنا يدور حول الابتكار والبحث والتطوير سوف نقصر فقط على السياسات التي تتمحور حول ذلك وتكون موجهة لها بصفة مباشرة، وهي السياسات التي تكون في خدمة الفاعلين الذين يكون هدفهم تبني سلوكيات جديدة والتي تضم كل من: الكفاءة التنظيمية، والتنافسية الجماعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 436-438

<sup>2</sup> D. CARRE et N. LEVRATTO, op. cit., p13-14

### 4.2.1 السياسات الموجهة لتفعيل الكفاءة التنظيمية

إن الإجراءات الخاصة بتحسين التنظيم هي إجراءات من شأنها أن تساعد على خفض الأسعار، فيتعلق الأمر بالنسبة لهذه الفئة من السياسات بخلق حاجة جديدة، بمعنى آخر تغيير سلوك المستخدم، ومن بين السياسات المتخذة في هذا الصدد<sup>1</sup>:

#### • تكلفة البحث والتطوير والابتكار

تتطلب هذه السياسات توسيع الإجراءات المتعلقة بتلبية احتياجات الشركات المبتكرة الكبيرة. وهي تسمح بالحصول على تمويل جزئي لاستثمارات البحث والتطوير، في شكل استرداد أو تخفيض ضريبة الشركات.

#### • مساعدات الاستشارة

تشجع مساعدات الاستشارة، التي تخصصها الصناديق الإقليمية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام هذه الخدمات بصفة متكررة، وإلى أبعد من ذلك، فهي تعزز معلوماتها ومعرفتها الإدارية. بمعنى آخر، من خلالها يتم السماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعرف على نفسها بشكل أفضل للتكيف مع عملائها أو أسواقها، أو حتى التحول من أجل تطوير نفسها بشكل أفضل، فإن هذه المساعدات تسعى إلى فتح الوصول إلى أدوات إدارية غير معروفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو مكلفة جدا لها.

### 4.2.2 سياسات الموجهة للتنافسية الجماعية

إن السياسات التي تهدف إلى تحسين تنافسية جماعة الإنتاج (المربع الرابع) تحظى الآن باهتمام خاص، حيث تتخذ هذه التدابير شكل مزيج من اعتماد سلوكيات جديدة وهذا في إطار جماعية أو تشاركية الفاعلين، مؤسسات كبيرة وصغيرة، ولكن أيضا المؤسسات العمومية للبحث على وجه الخصوص. تهدف هذه السياسات إلى ترسيخ السلوك التعاوني في العديد من المجالات، وفي المقام الأول البحث والابتكار، والتي يمكن أن تتعكس، على سبيل المثال على تطور المؤسسة.

في هذا الصدد يمكن ملاحظة حركة مزدوجة لإجراءات العمل العمومي. فمن ناحية، تحل النفقات الضريبية في شكل إعفاء بشكل متزايد، محل المساعدات المباشرة التي تتلقاها كل مؤسسة بمعزل عن غيرها. ومن ناحية أخرى، يصبح خلق التداؤبات والديناميكيات الجماعية الهدف الرئيس لتوزيع الموارد العمومية المتأتية من الدولة وأيضا من الجماعات المحلية<sup>2</sup>.

للإضافة فإن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعبان دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية. ومع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الابتكارات، حيث أن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون أو هي تحويل بالاحتكار

<sup>1</sup> Ibid., p14-20

<sup>2</sup> D. CARRE et N. LEVRATTO, op. cit., p. 15-16.

القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكبي الموجة والمفكرين الناسخين. من جهة، ويدفع الأفراد والمؤسسات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات واستمرارها كضمانة للتفوق من جهة أخرى، فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبتكار. وإن مؤسسات كثيرة استمرت لفترة طويلة تحصل على الجعالات<sup>1</sup> من المؤسسات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن ضعف قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى زيادة حاجتها للدعم في مجال الإبتكار، بمعنى آخر الدعم يؤثر على تبني الإبتكار من طرف المؤسسات. وعليه تتصرف الحكومة لدعمها لهذا النوع من المؤسسات، سواء كان دعم غير مباشر موجه للجامعات ومراكز البحث والتطوير ثم تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو من خلال دعمها المباشر لهذه الفئة في هذا المجال باستعمال السياسات المناسبة.

<sup>1</sup> هي تعويض مالي تدفعه الجهة المستفيدة من البراءة، إلى الجهة المالكة لها.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، "القيادة وإدارة الإبتكار"، مرجع سابق، ص 267.

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على العوامل التي لها أثر على الابتكار، في المؤسسات. حيث تعددت الدراسات في هذا الموضوع، فمنها من تناولت الطابع المفاهيمي، وأخرى تطرقت لهذه العوامل في صناعة معينة، واتجهت أخرى إلى المقارنة بين صناعات مختلفة بشكل عام، وهناك من تناولتها بشكل تفصيلي.

وفي إطار دراستنا قمنا بتصنيف هذه العوامل ضمن ثلاث مجموعات. المجموعة الأولى كانت حول المقاول الذي تم تعريفه من أوجه مختلفة من قبل الباحثين في المجال الاقتصادي، والذي يُعتبر الفاعل الأساسي في العملية الابتكارية، فهو يتمتع بروح المبادرة، التخصص، الانفتاح على الأفكار الجديدة والابداع، ذو خبرة عالية في مجال معين، ويتوجه نحو النمو. كما يتميز بالالتزام، الثقة، والتدريب. ولديه مؤهلات تسييرية تتمحور أساسا حول المهمة، الرؤية المستقبلية، وغالبا ما يكون مالك المؤسسة. كما يختلف هؤلاء المقاولين المبتكرين حسب توجههم في الابتكار، وعلاقتهم بالبيئة الخارجية .

فالمحددات المرتبطة بالمقاول، ليست كافية لتفسير توجه المؤسسات نحو الابتكار، بل هناك مجموعة أخرى وهي عوامل تتعلق ببيئته الداخلية. ومن مجمل هذه العوامل لدينا المورد المالي "المتأني" والمتاح في الوقت المناسب والذي من الممكن أن يتعارض مع هدف المسير المتعلق بالحفاظ على الاستقلالية المالية. ومع هذا يمكن اللجوء إلى التمويل الخارجي لتحقيق هدف الابتكار. كما يعتبر المورد البشري، أحد العوامل التي تفسر لماذا تكون بعض المؤسسات أكثر قابلية للابتكار من غيرها، باعتباره هو من يولد أفكارًا جديدة وينفذها. ويتطلب الأمر إدارة فعالة له. وللعوامل التنظيمية أثر على النشاط الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كونها تتميز بهيكل تنظيمي بسيط، توجه استراتيجي ابتكاري، قيادة وأسلوب إدارة إبتكاريان، وجود فريق يتميز بالفعالية، التداؤب والتنوع ودرجة من التجانس، بالإضافة إلى هذا لابد أن تكون ثقافة المؤسسة تتماشى، وتتطور مع التطور الابتكاري لها، في ظل وجود إتصالات داخلية شبكية . وبالرغم من غياب وحدة للبحث والتطوير لهذا النوع في أغلب الحالات، إلا أنه لا يمنعها من الابتكار.

وإلى جانب عوامل مرتبطة بالمقاول، وأخرى ببيئته الداخلية لتفسير الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوجد مجموعة أخرى من العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية وهي تتمحور حول التعاون، وكذا تكوين نظام معلوماتي مناسب يقوم على تنويع المصادر واعتماد الوثوقية في جمعها، بالإضافة إلى تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية معتدلة، مع وجود دعم حكومي مالي أو معنوي .

قد تختلف تركيبة وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا درجة الابتكار من بلد إلى آخر، لذا سنقف في الفصل الرابع على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والابتكار.

## الفصل الرابع

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظام

الابتكار في الجزائر

**تمهيد:**

إن ظاهرة ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الاقتصادي للبلدان لا تخص فقط تلك المتقدمة منها، بل أصبح الأمر يعني حتى البلدان النامية. وباعتبار الجزائر أحد هذه البلدان، كون اقتصادها يمر بمرحلة انتقالية، فقد توجهت سياستها في السنوات الأخيرة نحو التركيز والتعويل على هذا القطاع من المؤسسات، بحكم أن تجارب العديد من البلدان أثبتت دوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث سعت الدولة جاهدة إلى تهيئة البيئة المواتية له، خاصة من الناحية القانونية، المؤسساتية، الاقتصادية. ويبرز ذلك جليا من خلال القوانين التي تم سنها في هذا الإطار، والهياكل التي تم إنجازها في هذا الصدد، والتي من شأنها تقديم الدعم والمرافقة المادية والمعنوية لهذه الفئة من المؤسسات، بالإضافة إلى تبنيتها لسياسات وبرامج سواء بصفة انفرادية أو بالتعاون مع دول وهيئات دولية من أجل تأهيلها حسب تطورات المحيط الخارجي.

وللحفاظ على بقائها في السوق، وزيادة نموها وتعزيز قدرتها التنافسية، تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبني إستراتيجية الابتكار ورفع قدرتها الابتكارية، وبطبيعة الحال هذا لا يمكن تحقيقه إلا بفضل توفرها على عوامل داخلية من جهة، وفي ظل تواجدها في نظام متكامل للابتكار يقوم على البحث والتطوير من جهة أخرى.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على نظام الابتكار الذي تنتشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. حيث سنرى في المبحث الأول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال عرض أهم الأرقام والإحصاءات التي توضح ذلك. ويخصص المبحث الثاني لشرح مختلف الآليات التي اتخذتها الدولة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الأخير فقد يسلط الضوء على مميزات نظام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، في الجزائر بالإضافة إلى القدرة الإبتكارية مقارنة إلى دول العالم.

## المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تواجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال، كونها وحدة هامة في التنمية الاجتماعية-الاقتصادية، لكن لم تُول لها عناية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، ويتجلى ذلك من خلال الإطار القانوني التي خصص لها، بالإضافة إلى الإحصاءات المسجلة في هذا القطاع.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أنشأت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ نهاية الثمانينيات، ولم يكن لهذه المؤسسات قبل هذا التاريخ، سوى دور ثانوي. وبشكل عام، يمكننا التمييز بين ثلاث فترات من تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الاستقلال<sup>1</sup>.

#### 1.1 الفترة ما بين 1963 و1982

كان نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الاستقلال، مكوناً أساساً من المؤسسات التي كانت تحت مراقبة لجان الإدارة، بعد مغادرة مالكيها الأجانب، تم دمجها إنطلاقاً من عام 1967 في الشركات الوطنية.

لم يكن لقانون الاستثمار الأول الصادر في عام 1963 أي تأثير كبير على تطوير هذا النوع من المؤسسات، رغم الضمانات والمزايا التي مُنحت للمستثمرين المحليين والأجانب.

كما تتميز هذه الفترة باعتماد اقتصاد مركزي مخطط بشكل رئيسي، يغلب عليه الطابع العام والتصنيع السريع القائم على صناعات السلع، التجهيزات والمنتجات الوسيطة.

إن قانون الاستثمار الجديد رقم 284/66، والذي صدر في 15/9/1966، عزز احتكار الدولة في القطاعات الحيوية، وألزم المقاولين الخواص بالحصول على اعتماد لمشاريعهم من اللجنة الوطنية للاستثمارات Commission Nationale des Investissements (CNI). أما بالنسبة لشروط الحصول على الاعتماد فهي غير ملائمة مع منطوق أحكام 1966، حيث تم حل اللجنة الوطنية للاستثمارات في عام 1981.

في الواقع، تم اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طوال هذه الفترة على أنها "دعم" للقطاع العام، لأن جميع السياسات تركز على تطوير هذا الأخير، من خلال إهمال القطاع الخاص والذي يمكنه أن يدبر أمره بمفرده. ونتيجة لذلك، استثمر المقاول الخاص منافداً لا تتطلب سوى القليل من التحكم في التكنولوجيا، ووجود يد عاملة مؤهلة، أي التجارة والخدمات.

<sup>1</sup> Le CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie , Alger, 2002, pp. 197-202



واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في هذه الفترة، صعوبات عديدة على مستوى الاقتصاد الكلي، بما في ذلك الضرائب التي وقفت حائلا دون تمويلها الذاتي، مع وجود تشريع عمل قاس، وإنغلاق التجارة الخارجية.

في الواقع، في هذه الفترة، وبشكل أكثر دقة، كان ظهور الصناعة العامة الصغيرة والمتوسطة (PMI) في عام 1969، في مدونات التخطيط الوطني. وحتى عام 1973 تم تنفيذ عدد قليل من المشاريع، ولكن انطلاقا من عام 1974 بدأت تُرسم ملامح التغييرات الأولى في الأفق<sup>1</sup>، حيث وفقا للإحصاءات بين عامي 1971 و 1982 كان هناك 1442 مؤسسة، موزعة بين 369 مؤسسة للإنتاج و 1073 مؤسسة لإنجاز وخدمات<sup>2</sup>.

### 1.2 الفترة بين 1982 و 1988

خلال هذه الفترة، بدأت إصلاحات كبيرة في ظل نظام الاقتصاد الموجه. كانت البداية مع إصدار إطار تشريعي وتنظيمي جديد يتعلق بالاستثمار الخاص (قانون 1982/08/21) الذي أملى مجموعة من التدابير المواتية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:

- حق التحويل اللزم لاقتناء المعدات وفي بعض الحالات المواد الأولية ؛
- الوصول، وبشكل محدود، إلى التراخيص الإجمالية للإستيراد autorisations globales (A.G.I) d'importation وإلى نظام الواردات دون دفع.

لقد خلقت هذه الإجراءات الجديدة بعض العقبات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:

- إلزامية الحصول على اعتماد لأي استثمار (وهو في الواقع تراجع مقارنة مع قانون 1966) ؛
- الحد من التمويل من قبل البنوك، والمبالغ المستثمرة في سقف معينة.
- حظر إمتلاك عدة مشاريع.

خلال هذه الفترة، وتحديداً في عام 1983، تم إنشاء ديوان توجيه متابعة وتنسيق الاستثمار الخاص Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP)، وكانت مهامه:

- توجيه الاستثمارات الخاصة الوطنية المباشرة نحو الأنشطة والأقاليم التي من المحتمل أن تلبى احتياجات التنمية وضمان تكاملها مع القطاع العام ؛
- ضمان إدماج أفضل للاستثمار الخاص في عملية التخطيط.

إن صدور قانون الاستثمار لعام 1982 وإنشاء OSCIP شجعا على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة خاصة. وبالإضافة إلى ذلك، شهدت المناولة الباطنية بين المؤسسات تطورا ضعيفا، بالرغم من الاعتراف بها كمجال نشاط متميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى

1 Y.S : " P.M.I la solution de l'avenir », Revue la révolution africaine" n° 1000, 1983, p 13

2 A.BENMENNI, " Le seconde souffle du développement ", Revue la révolution africaine n° 1018, 26/08 à 01/09/1983 p 23.

العموم، فإن جميع قوانين الاستثمار الصادرة في هذه الفترة، قيدت نوعا ما، الاستثمار والتوجه نحو المنافذ التي غيرها المخططون مع تغير الخطط.

### 1.3 انطلاقا من 1988

لقد أدى التحول من الاقتصاد الموجه، نحو اقتصاد السوق منذ عام 1988 إلى العديد من الإصلاحات:

- البحث عن قدر أكبر من الاستقلالية للمؤسسات العمومية، والتي يجب أن تسير وفق قواعد تجارية؛

- تحرير التجارة الخارجية وأسعار صرف العملات الأجنبية؛

- استقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر؛

- خصوصية العديد من المؤسسات العمومية؛

وقد أدت هذه الإصلاحات إلى تطور كبير في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يتعلق الأمر بعدد المؤسسات ومكانتها في مختلف القطاعات الاقتصادية<sup>1</sup>.

وعلى هذا النحو، فإن قانون النقد والقرض لعام 1990 يكرس في مادته 183 مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي، وكذلك عرف النظام القانوني لتنمية الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الإصلاحات، مثل قانون الاستثمار الجديد الذي صدر في 1993/10/05 والمتعلق بترقية الاستثمار، والذي كانت أهدافه كما يلي:

- ترقية الاستثمار؛

- المساواة بين المرقين الخواص الوطنيين والأجانب؛

- استبدال الترخيص الإجباري بتصريح بسيط للاستثمار لدى الهيئات الإدارية المعنية؛

- الحد الأقصى لفترة دراسة الملفات لا يتجاوز 60 يوما؛

- الحد من مواعيد الدراسة النهائية وتعزيز الضمانات؛

وفي الواقع، تم تنفيذ نصوص 1993 في بيئة غير فعالة، والتي كانت لها نتائج متواضعة، مما أدى بالسلطات إلى إجراء التصحيحات اللازمة عن طريق إصدار في عام 2001 أمرا متعلقا بتطوير الاستثمار (الأمر رقم 03/01 المؤرخ 20/08/2001) وقانون التوجيه الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 18/01 المؤرخ 12/12/2001).

إن الأمر الذي اتخذ للتنفيذ، يهدف أساسا لإعادة تكوين سلسلة الاستثمار، وتحسين البيئة الإدارية والقانونية مثل:

- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار (CNI) Conseil National de l'investissement؛

<sup>1</sup> A. BOUYACOU, M.MADOU, " Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes ", 2003, les documents du Griot n°16, CNAM p15.

- إزالة التمييز بين الاستثمار العام والاستثمار الخاص؛  
 - توسيع مفهوم الاستثمار ليشمل ذلك المنجز من خلال الامتياز و/ أو الترخيص، والمساهمة في مؤسسة عند وجود مساهمات نقدية أو عينية، واستئناف الأنشطة في إطار الخوصصة؛  
 من مزايا قانون توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنه عرف وحدد، إجراءات التسهيل الإداري في مرحلة إنشاء المؤسسة التي يمكن تنفيذها. كما ينص على إنشاء صندوق ضمان للقروض الممنوحة من قبل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتضمن أحكاماً مشتركة تتعلق بتطوير نظام معلومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشاور مع الحركة الجماعية في عالم المؤسسة.

### المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

يبدو أنه من خلال الإحصاءات، يمكن الوقوف على حقيقة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأهميتها بالنسبة له.

#### 2.1 تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

وفقاً للجدول رقم (09)، فإن عدد المؤسسات المنتمية إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصل إلى 1.093.170 في السداسي الأول من سنة 2018، مما يشير إلى تطورها بنسبة 3.10% مقارنةً بالنصف الأول من عام 2017.

ويظهر تحليل هذه البيانات أن هناك تطورا بنسبة 3.10 %، من عدد المؤسسات الخاصة خلال هذه الفترة، مع انخفاض بنسبة 0.76 % في عدد المؤسسات العمومية في نفس الفترة.

في الواقع، فإن الإرتفاع في إنشاء المؤسسات الجديدة هو نتيجة لثلاث عمليات<sup>1</sup>:

- الاستثمارات التقليدية: وتتضمن الإنشاءات الناتجة عن العملية التقليدية للإستثمار الخاص والتي تعتمد أساسا على الأموال الخاصة.

- المؤسسات الصغيرة جدا للشباب: هذه الطريقة من إنشاء المؤسسة تتعلق بالبطالين (الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 40 سنة) والذين لديهم مؤهلات ويتبنون مشروع استثماري ، ويمكنهم اللجوء إلى أحد الهيئات التي وضعتها الدولة<sup>2</sup>.

فإلى غاية نهاية جوان 2018، تمكنت ANSEJ من متابعة إنشاء 374 325 مشروعاً والتي وفرت حوالي 892 699 فرصة عمل عبر الوطن، وخلال نفس الفترة تمكنت CNAC من تمويل 143 493 مشروعاً موفرةً بذلك 300 602 منصب عمل، بقدرة تمويل بلغت 471 591,51

<sup>1</sup> A. ABEDOU et al, « Entrepreneurs et PME : approches algéro-françaises », l'Harmattan , Paris, 2004 , pp 82-84

<sup>2</sup> الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

مليون دج، في حين تمكنت ANGEM من منح 844 926 قرضاً بمبلغ مالي قُدر بـ 53 947 900 465,80 دج.<sup>1</sup>

- شركات الأجراء: أتت هذه العملية عقب على حل الشركات العمومية المحلية، وحيث سمحت هذه الطريقة بإنشاء 1697 شركة في عام 1998. ووفقاً لبويغقوب<sup>2</sup>، فإن إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحالي يعتبر مقيداً أساساً بالعوامل الاقتصادية.

**الجدول (09) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طابع الملكية**

طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	عدد ال م.ص.م السداسي الأول من سنة 2017	عدد ال م.ص.م السداسي الأول من 2018	التطور	%
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	1 060 025	1 092 908	32 883	3,10
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	264	262	-2	-0,76
<b>المجموع</b>	<b>1 060 289</b>	<b>1 093 170</b>	<b>24 147</b>	<b>3,10</b>

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات N°13, Bulletins d'information statistique de la PME N°31, N°33 sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> 26/12/2018

## 2.2 كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدد السكان

يمكن تحليل ثقل ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال معيارين الأول يتعلق بكثافة المؤسسات لكل 100.000 نسمة مثلاً، والثاني خاص بعدد المؤسسات الحديثة النشأة خلال سنة ما لكل 100.000 نسمة.

بالنسبة لكثافة المؤسسات، تعرف الجزائر معدلات متواضعة فبالنسبة للسداسي الأول من سنة 2017 تم تسجيل 2300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 100.000 نسمة والتي ارتفعت في السداسي الأول من سنة 2018 إلى 2600 مؤسسة لكل 100.000 نسمة، وبالرغم من هذه الأرقام إلا أن الجزائر تبقى بعيدة جداً عن الأرقام التي تعرضها الدول المتقدمة في هذا الشأن، والتي تتراوح ما بين 4000 وحوالي 8000 مؤسسة لكل 100.000 نسمة مثل ما يوضحه الجدول رقم (10).

<sup>1</sup> Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines, [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf), consulté le 26/12/2018

<sup>2</sup> A. BOUYACOUB, " Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les PME en Algérie à l'heure de la transition vers l'économie de marché " in Les cahiers CREAD, N° spécial, 1997, p72

أما بالنسبة للديناميكية الاقتصادية فتعتبر ضعيفة عند قياسها بعدد إنشاء المؤسسات لكل 100.000 نسمة، والتي لم تتجاوز 77 مؤسسة في نهاية السداسي الأول من 2018، مسجلة بذلك تراجعاً قدر بـ 25%، مقارنة مع نهاية السداسي الأول من سنة 2017، ومع هذه الأرقام المسجلة، تبقى الجزائر بعيدة كل البعد عن الدول المتقدمة، والتي تُسجل أرقاماً بين 400 وحوالي 900 مؤسسة لكل 100.000 نسمة تبعاً للجدول (10).

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة هي السائدة في إجمالي مجتمع المؤسسات. ففي النصف الأول من سنتي 2017 و2018 شكلت ما نسبته 99.98% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي الواقع، كانت هيمنة القطاع الخاص في الاقتصاد ناتجة عن إلغاء مختلف احتكارات الدولة التي كانت موجودة في معظم قطاعات النشاط، وتبني الدولة قرار خصوصية الاقتصاد، حيث من خلال هذه الآلية، تحولت العديد من المؤسسات العمومية المنحلة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة<sup>1</sup>.

الجدول (10) كثافة وإنشاء المؤسسات لعام 2000

عدد المؤسسات المنشأة لـ 100.000 نسمة	عدد المؤسسات 100.000 نسمة	البلدان
377 <sup>3</sup>	2600 <sup>2</sup>	الجزائر (سنة 2018)
880	6737	إسبانيا
441	4036	فرنسا
640	7715	إيطاليا
660	5870	المملكة المتحدة
625	7733	الولايات المتحدة الأمريكية

Source: A. BOUYACOUB, M.MADOU, " Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes ", 2003, les documents du Griot n°16, CNAM p. 23.

### 2.3 تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم

ووفقاً للبيانات المتعلقة بتركيبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الجدول رقم (11))، فإن فئة المؤسسات التي تستخدم 10 عمال أو أكثر تمثل فقط 6.76%، 10%، من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التوالي للأعوام 1999، 2000.

1 A. ABEDOU et al, 2004, op. cit, pp76-77

2 Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines  
[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf), consulté le 26/12/2018

3 من حساب الباحث بناء على، Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines،  
إطلع عليه في [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf)، 2018/12/26

**الجدول (11) تطور تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (1995 - 2018) حسب الحجم**

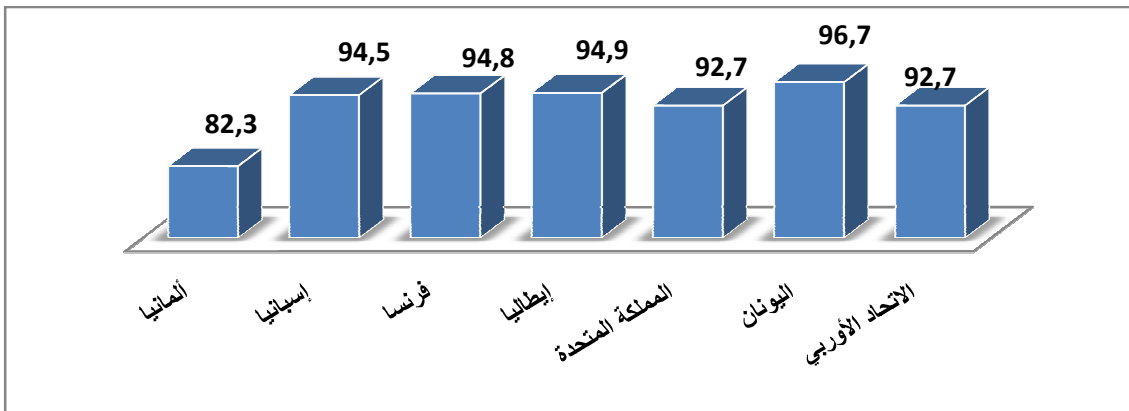
2018 <sup>1</sup>	2008	2000	1999	1995	
97,70	96,15	90	93,24	91	مؤسسة مصغرة من 1 إلى 9 عمال (%)
2,3	3,85	10	6,76	9	مؤسسة صغيرة ومتوسطة 10 عمال فما فوق (%)
100	100	100	100	100	المجموع

Source : F. MERZOUK, « PME et compétitivité en Algérie », université de Bouira-Algerie, [www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf), consulté le 12/03/2019

وبعد هذه السنة أصبحت المؤسسات التي يتجاوز عدد العمال فيها الـ 10 لا تمثل سوى أقل من 5%. وبالتالي، فإننا نلاحظ أن هناك سيطرة للمؤسسات المصغرة، حيث فاق هذا النوع من المؤسسات في عام 2018 نسبة 97% من مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذه التركيبة لا تخص فقط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بل هناك العديد من الدول المتطورة تعرض نفس البيانات فيما يتعلق بنقل المؤسسات المصغرة في اقتصاداتها<sup>2</sup>، على غرار: إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة، فقد سجلت اليونان في هذا الصدد، أعلى نسبة بـ 96.7%، في حين سجلت ألمانيا 82.3% من المؤسسات المصغرة، وهي أدنى نسبة في الإتحاد الأوروبي، حيث على العموم، تقدر نسبة المؤسسات المصغرة في اقتصادات دول الإتحاد الأوروبي بـ 92.7% كما يوضحه الشكل رقم (09).

**الشكل رقم (09): نسبة المؤسسات المصغرة (أقل من 10 عمال) من إجمالي المؤسسات لسنة**

2012



Source: établi par le chercheur d'après les données de euro-stat communiqué de presse 201/2015 - 17 novembre 2015,

<sup>1</sup> Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf), consulté le 26/12/2018

<sup>2</sup> A. BOUYACOUB, M.MADOU, op.cit, p18.

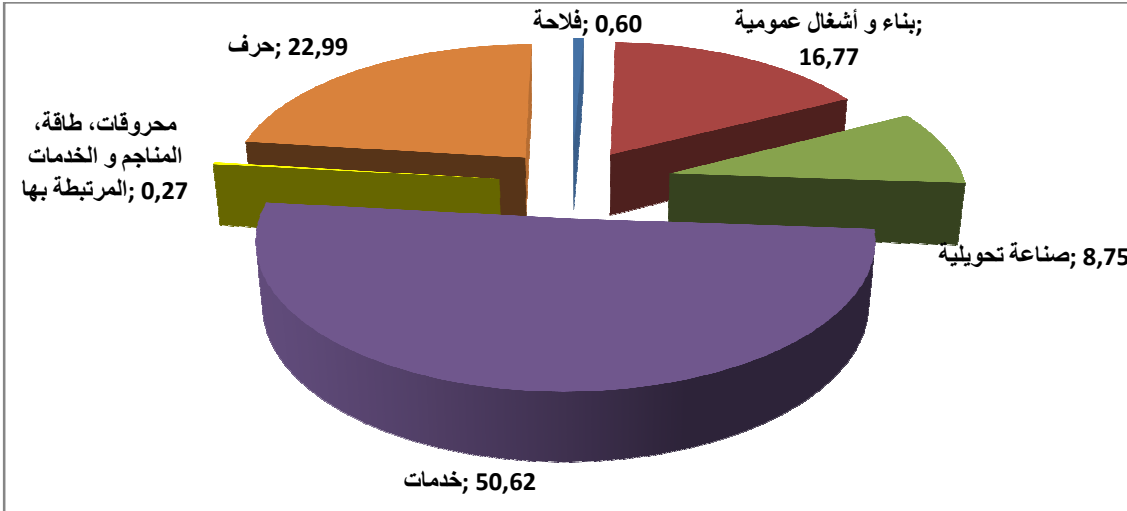
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076803/4-17112015-AP-FR.pdf/bb10a40c-0426-4179-b3ad-0030bed41110> consulté le 15/03/2019

#### 2.4 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاطات

نلاحظ حسب الشكل رقم (10) والذي يمثل توزيع شعب الأنشطة، أن قطاع الخدمات يضم أكثر من 50% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأتي شعبة المؤسسات الحرفية في المرتبة الثانية بنسبة 22.99%، ويليهما البناء والأشغال العمومية في المرتبة الثالثة بأكثر من 16 %، ولا تشمل شعبة الصناعات التحويلية إلا نسبة 8.75% لتأتي في المراتب الأخيرة، كل من شعبة الفلاحة، وشعبة المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات المرتبطة بها.

الشكل رقم (10): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاطات للسداسي الأول

من سنة 2017 بـ %



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin PME N°31: Novembre 2017, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_31Vf.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_31Vf.pdf) consulté 26/12/2018

#### 2.5 التوزيع المكاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيما يتعلق بالتوزيع المكاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المناطق الجغرافية، وتبعاً لبيانات النصف الأول من عام 2018، يمكن التعليق عليه بما يلي<sup>1</sup>:

- يضم شمال البلاد تقريبا 70% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم جردها، وتشمل الهضاب العليا 21.79%، أما الجنوب فيضم أكثر من 8 % من المؤسسات.
- تتراوح كثافة المؤسسات لكل 100.000 نسمة بين 864.78 مؤسسة تم تسجيلها في ولاية الجلفة، و 4833.25 مؤسسة بالنسبة لولاية تيبازة.

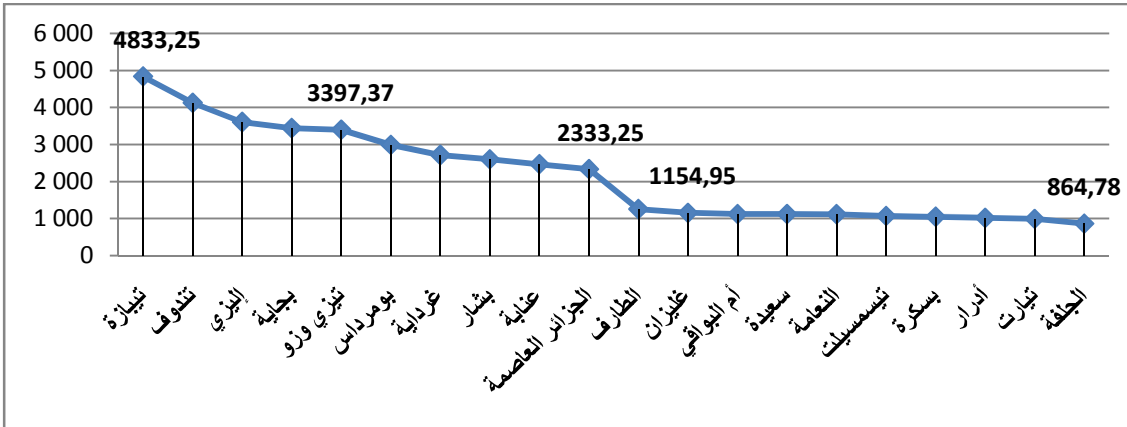
<sup>1</sup> يتعلق الأمر فقط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تتمتع بالشخصية المعنوية

- تمثل إحدى عشر (11) ولاية أكثر من نصف العدد الإجمالي للمؤسسات بنسبة 52 % ؛ تتواجد هذه الولايات بشكل عام، على مستوى الأقطاب الحضرية والصناعية ؛ وهذه الولايات هي: الجزائر، تيزي وزو، بجاية، وهران، سطيف، تيبازة، بومرداس، البليدة، قسنطينة، باتنة، تلمسان.

- هناك بعض الولايات الجنوبية تتميز بكثافة عالية وتتواجد ضمن ترتيب العشر ولايات الأولى وهي، تندوف، إليزي، غرداية، بشار، وهذا راجع إلى قلة عدد السكان فيها مقارنة مع ولايات الأخرى.

- بالنسبة للولايات التي تضم أقل من 1300 مؤسسة لكل 100.000 نسمة، فهي تقع بشكل رئيسي في حزام الهضاب العليا من الشرق إلى الغرب وفي الجنوب (الشكل رقم 11)). عدا بعض الولايات التي تقع في الشمال وهي المدينة، غليزان، ومعسكر. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الولايات، التي يقطن فيها ما يفوق الـ 25 % من سكان الجزائر، تسجل فقط 15.27 % من العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه نلاحظ توزيع غير متوازن، وهو أمر خطير للغاية بالنسبة للتنمية الإقليمية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (11): ترتيب 10 ولايات الأولى و 10 ولايات الأخيرة حسب كثافة المؤسسات بالنسبة لكل 100.000 نسمة



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf) consulté 26/12/2018

### المطلب الثالث: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نتيجة للدور الهام الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبحت هذه الأخيرة محركاً للتنمية الاقتصادية وحتى الاجتماعية، وينعكس ذلك من خلال النتائج الاقتصادية المهمة التي

<sup>1</sup> Le CNES, Rapport op. cit, p212.



تحققت في السنوات الأخيرة. حيث يمكن وبكل بساطة عرض أهم مؤشرات لإظهار وزنها في التنمية.

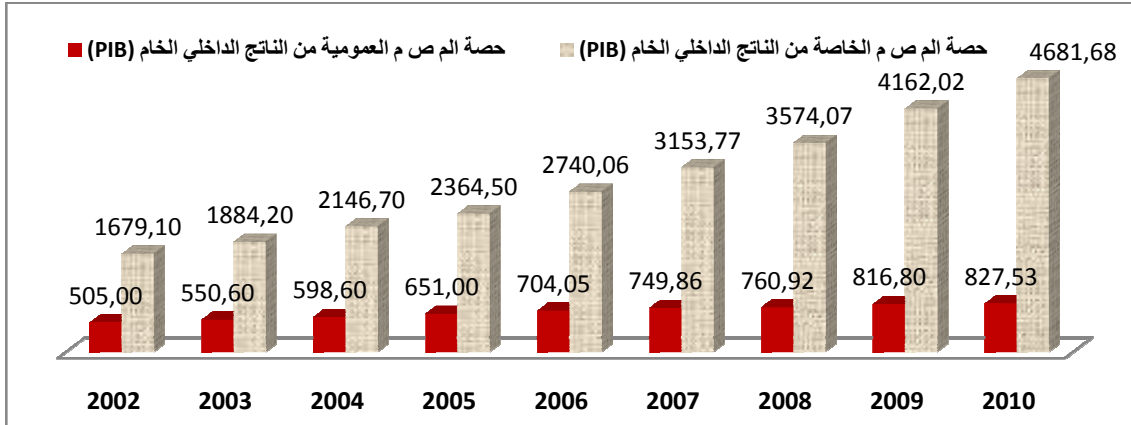
### 3.1 تطور الناتج الداخلي الخام تبعا لطابع ملكية خارج قطاع المحروقات

- يمثل الرسم البياني أدناه (الشكل رقم (12)) تطور الناتج المحلي الداخلي الخام تبعا لطبيعة ملكية المؤسسة خارج قطاع المحروقات للفترة الممتدة بين 2002-2010، حيث ارتفع هذا المؤشر الاقتصادي من 2184,10 مليار دج في عام 2002 إلى 5509,21 مليار دج في عام 2010 لإجمالي المؤسسات بغض النظر عن طبيعة ملكيتها، وهذا بنمو قدره 152، 24 ٪ خلال ذات الفترة.

- ساهم القطاع الخاص خلال عام 2002 بأكثر من 76٪ من إجمالي الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، حيث ارتفعت هذه الحصة بنسبة 178,82 ٪ في عام 2010 مقارنة مع 2002، لتصل مساهمته في هذه السنة حوالي 85٪.

- إن حصة القطاع العام ليست هامشية، فقد استطاع هذا القطاع أن يساهم بما يقرب من ربع إجمالي الناتج الداخلي الخام المسجل في عام 2002، بقيمة 505 مليار دج. ولكن تراجعت مساهمته في عام 2010، أصبح يمثل فقط 15.02 ٪ من إجمالي قيمة الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات.

الشكل رقم (12): تطور الناتج الداخلي الخام تبعا لطابع ملكية خارج قطاع المحروقات لفترة (2002-2010) بالمليار دج



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin d'information statistique de la PME N°13، N°20، sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> 26/12/2018

### 3.2 تطور القيمة المضافة (القطاع الخاص القطاع العام وقطاعات الأنشطة)

يبين هذا المؤشر أهمية المؤسسة في الاقتصاد الوطني، حيث حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2006 قيمة مضافة بلغت 301، 29 مليار دج، والتي عرفت نمواً بنسبة 25،

87% في عام 2008، ووصلت إلى 4791، 32 مليار دينار في عام 2010، مع سيطرة القطاع الخاص.

وبيين تحليل القيمة المضافة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط بين عامي 2006 و 2010 (الجدول رقم (12)) ما يلي:

- في الفترة من عام 2006 إلى عام 2010، تطورت معظم القطاعات بشكل تدريجي، حيث احتلت التجارة والتوزيع المرتبة الأولى في خلق القيمة المضافة، على سبيل المثال في عام 2010، استطاع هذا القطاع وحده أن يولد أكثر من 26% من إجمالي القيمة المضافة، ولإشارة فإن قطاع الأحيذية والجلود يأتي خلال كل هذه الفترة في الصف الأخير.

- وخلال نفس الفترة، هناك أربعة قطاعات لها دور كبير في خلق قيمة مضافة هي: الزراعة، البناء، النقل، الاتصالات، والتجارة والتوزيع، على سبيل المثال، ساهمت هذه القطاعات بأكثر من 90.43% في عام 2006 وأكثر من 90.88% في عام 2010 في خلق القيمة المضافة.

**الجدول (12) تطور القيمة المضافة حسب قطاع النشاط (2006-2010) بالمليار دج**

قطاع النشاط	2006	2007	2008	2009	2010
فلاح	641,29	704,19	711,75	926,37	1015,19
بناء وأشغال عمومية	610,07	732,71	869,99	1000,05	1071,75
نقل ومواصلات	743,53	830,07	863,57	914,36	988,03
خدمات مقدمة للمؤسسات	64,24	71,71	84,04	98,58	122,37
فندقة وإطعام	75,2	80,75	91,18	105,45	114,39
صناعة غذائية	146,02	152,13	164,16	187,55	197,53
جلود وأحيذية	2,57	2,38	2,53	2,55	2,59
تجارة وتوزيع	728,37	833	1003,2	1151,62	1279,47
<b>المجموع</b>	<b>3011,29</b>	<b>3406,94</b>	<b>3790,42</b>	<b>4386,53</b>	<b>4791,32</b>

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin d'information statistique de la PME N°20، 26/12/2018 إطلع عليه بتاريخ <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

### 3.3 التطور في مناصب العمل المصرح بها

للمؤسسة الصغيرة دور مهم في إقتصادات الدول خاصة فيما يتعلق بخلق مناصب العمل. فعلى سبيل المثال يرى كل من قراتال J. Gratel وباريس S Passaris أن : "في فرنسا، المؤسسات الصغيرة هي الأكثر مرونة والتي ستكون، بسبب قدرتها على التكيف مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، قادرة على خلق الوظائف في المستقبل"<sup>1</sup>. فوفقا للجدول رقم (13)، فإن عدد

1 J. GRATEL, S.PASSARIS " Le développement local des territoires, des hommes, des initiatives , le partenariat ". Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 1, 1986

المناصب شهد ارتفاعا قدره 3، 39% في السداسي الأول من سنة 2018 مقارنة مع السداسي الأول من سنة 2017.

أما عن عدد المناصب التي أنشأتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بين النصف الأول من عام 2017 والنصف الأول من عام 2018 فقد بلغ 89.894 وظيفة، منها 32.881 منصب خاص بالمستخدمين.

### الجدول (13) تطور مناصب العمل المصرح بها بين 2017 و2018

طبيعة ال م ص م	السداسي الأول من سنة		السداسي الأول من سنة	التطور	%
	2018	2017			
م ص م	1 575 003	1 517 990	57 013	3,76	
خاصة	1 093 170	1 060 289	32 881	3,10	
م ص م عمومية	22 073	23 679	-1 606	-6,78	
المجموع	2 690 246	2 601 958	88 288	3,39	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf)

إطلع عليه في 2019/12/26

لم تكن المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة مؤهلة لتوليد المزيد من فرص العمل، وعلى العكس فقد شهدت انخفاضا بنسبة 6,78%، أين انتقل عدد الوظائف فيها من 23.679 وظيفة في النصف الأول من عام 2017 إلى 22.073 وظيفة في النصف الأول من عام 2018.

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى القول، أن تطور اهتمام الدولة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مر بثلاث مراحل أساسية، مرحلة أولى كانت هذه المؤسسات فقط داعمة للمؤسسات الكبيرة، المرحلة الثانية، تميزت بالقيام بإصلاحات في ظل الاقتصاد الموجه، أما المرحلة الثالثة، فقد عُيّنت برفع القيود وتحرير الاستثمار مع تطوير إطار قانوني خاص بها. كما وضحت مختلف الإحصائيات، ارتفاع عددها من سنة إلى أخرى وبنسبة كبيرة في القطاع الخاص، أما فيما يتعلق بكثافتها لكل 100.000 نسمة فهي في تزايد مستمر، لكنها ظلت متواضعة مع تلك المسجلة في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى عدم توازن توزيعها الجغرافي في البلد. وبالرغم من حدوثها في الاقتصاد إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أثبتت فعاليتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وظهر ذلك جليا من خلال التطور الإيجابي لكل من الناتج الداخلي الخام، والقيمة المضافة، وزيادة عدد المناصب المستحدثة من قبلها.

### المبحث الثاني: دعم وتأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع بداية التسعينيات، أظهرت الدولة إرادتها في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تبنيها لمجموعة من السياسات الجديدة في هذا الشأن، والتي تعتمد على إعداد البرامج، وإنشاء الهيئات، تتولى التأطير الاقتصادي، المالي، والتقني لهذا النوع من المؤسسات.

#### المطلب الأول: إستحداث هيئة وصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من بين المشاكل التي واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، غياب أي جهة رسمية تتكفل بها مباشرة، لأن عدد هذا النوع من المؤسسات قد شهد ارتفاعا ملحوظا، وفي جميع القطاعات.

وعقب هذا، بادرت الدولة إلى إنشاء وزارة منتدبة في عام 1991 مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحولت، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية<sup>1</sup>، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمحورت مهامها حول: إعداد، اقتراح وتنفيذ إستراتيجية متوسطة وطويلة الأجل من أجل، صيانة، تطوير وتنويع وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية والخدمية، في إطار تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الاقتصادية للحكومة.

ثم عرفت هذه الوزارة العديد من الإصلاحات، بدءا من تلك التي أقرها المرسوم التنفيذي رقم 2000-190 الصادر في 11 جويلية 2001<sup>2</sup>، والتي سمحت بإعادة تسميتها بوزارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والصناعة الصغيرة والمتوسطة (وزارة م ص م-ص ص م (PME-PMI))، مع الاحتفاظ بسلطات الوزارة السابقة، وإسناد لها مهام جديدة مثل: صياغة استراتيجيات تطوير قطاع م ص م-ص ص م، وترقية دعم تمويل م ص م-ص ص م، كذلك كانت هذه الوزارة مسؤولة على تحسين القدرة التنافسية للم ص م-ص ص م، حيث لم يكن هذا المفهوم -أي التنافسية- موجوداً من قبل، ولتطوير التشاور مع الحركة الجماعية للم ص م-ص ص م. عرفت الوزارة فيما بعد إعادة تنظيم أخرى<sup>3</sup>، حيث كان التغيير الرئيسي هو إرفاق بها قطاع الحرف التقليدية، لذلك أصبحت تسميتها الجديد وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف التقليدية، وبهذا حافظت على مهامها مع توسيعها.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 94-211 ماضي في 18 يوليو 1994، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 47 المؤرخة في 20 يوليو 1994.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 2000-190 ماضي في 11 يوليو 2000، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 42 مؤرخة في 16 يوليو 2000.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-81 ماضي في 26 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 14 مؤرخة في 02 مارس 2003.

فيما بعد شهدت الوزارة الوصية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تغييرا جديدا حيث أصبحت تسميتها وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار<sup>1</sup>، والتي تتمثل مهامها الرئيسية في إعطاء أهمية كبيرة لتوحيد معايير الملكية الصناعية، والقياسات القانونية والأمن، ودمج الابتكار، المفاهيم المتعلقة به مثل اليقظة التكنولوجية، وتسهيل تكيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيات الجديدة. وعندما كانت في الفترات السابقة الوزارة تحمل ضمن تسميتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصبحت مؤخرا كمديرية عامة من بين المديرية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم<sup>2</sup>، والتي حافظت على الأهداف المسطرة سابقا بالإضافة إلى توفير الشروط الضرورية لبروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة جديدة وتسهيل تكيفها مع التكنولوجيات الجديدة. والملاحظ في الأمر أن إدماج هذا النوع من المؤسسات في وزارة الصناعة، يمكن أن يجعل هذه الأخيرة تهتم أكثر بالمؤسسات الصناعية على حساب المؤسسات الخدمية والفلاحية.

كما يمكن القول أنه فقط تسمية الوزارة تغيرت من فترة إلى أخرى، مع المحافظة على المهام والأهداف ودمج أهداف جديدة تتماشى مع تطور المحيط الخارجي. وفي نفس الصدد، وتحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاء العديد من الهيئات المتخصصة لتعزيز هذا القطاع، نجد من بينها:

### 1.1 المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م وإ- م ص م

(CNC-PME)

في عام 2003، صدر مرسوم تنفيذي<sup>3</sup> بشأن تنظيم وعمل (م وإ- م ص م)، وهو مجلس استشاري يتولى، ضمان الحوار والتشاور بشكل دائم ومنتظم بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، مع تشجيع إنشاء جمعيات مهنية جديدة، وجمع المعلومات المساعدة على إعداد سياسات واستراتيجيات تطوير القطاع.

### 1.2 مشاتل المؤسسات

إن الجهود التي بذلتها الدولة إزاء مساعدة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لم تتوقف، ففي الواقع، تم إنشاء مؤسسات جديدة تُدعى "مشاتل المؤسسات"<sup>4</sup>، والتي تتمحور أهدافها حول:

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي ؛

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-16 ماضي في 25 يناير 2011، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 5 مؤرخة في 26 يناير 2011.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 14-241 ماضي في 27 غشت 2014، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 52 مؤرخة في 14 سبتمبر 2014.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-80 ماضي في 25 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-78 ماضي في 25 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003.

- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها ؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة ؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة ؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة ؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل ؛
- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط، عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها ؛

انطلاقا من هذه الأهداف المرجوة تحقيقها من طرف الحاضنة، نجد أن الجهة الوصية تريد تفعيل المؤسسة الصغيرة ضمن محيطها الداخلي والخارجي.

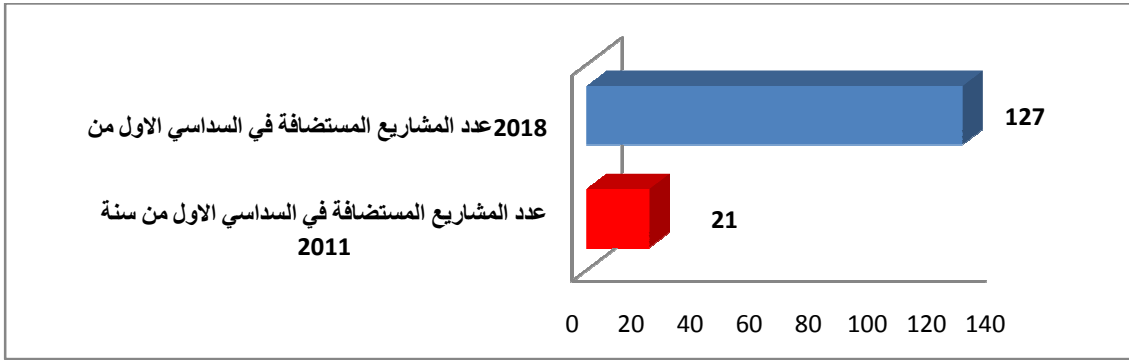
هذه الهيئات عبارة عن هياكل دعم حيث يتولى كل منها قطاعا محددًا، وتأتي في أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات ؛
  - **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
  - **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث؛
- لقد مس هذا المشروع في مرحلة أولى فقط بعض المناطق، 04 ولايات في 2009، 09 ولايات في 2012، و 03 ولايات في 2016<sup>1</sup>، ليتم فيما بعد تعميمه على ولايات أخرى لاحقًا، وبحسب الإحصائيات الشكل رقم (13) نلاحظ أن النتائج التي تم بلوغها من طرف هذه المشاتل كانت في البداية متواضعة نوعا ما لتشهد ارتفاعا فيما بعد إذا ما قارنا عدد المشروعات المستضافة في النصف الأول من عام 2011، والنصف الأول من عام 2018، والتي كانت على التوالي : 21 و 127 مشروعًا حيث إستطاعت هذه المشاتل في سنة 2018 خلق 50 مؤسسة، و 297 منصب عمل<sup>2</sup>.

**الشكل رقم (13):** تطور المشروعات المستضافة على مستوى حاضنات الأعمال لسنتي 2011 و 2018

<sup>1</sup> Bulletin PME N°29: Novembre 2016, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_29\\_V8.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_29_V8.pdf) , consulté le 26/12/2018

<sup>2</sup> Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines, [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf) , consulté le 26/12/2018



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات, Bulletins d'information statistique de la PME N°19, N°33, sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> 26/12/2018

للإشارة فقد تم حل هذه المؤسسة وأوكلت واجبتها وحقوقها لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بموجب القانون 18-170<sup>1</sup>.

### 1.3 مراكز التسهيل

من أجل تعزيز تطوير النسيج الاقتصادي المحلي، تم إنشاء مراكز التسهيل، والتي رُسمت لها الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين ؛
- تطوير ثقافة المقاولاتية ؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحضى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به ؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها ؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع؛
- إنشاء مكان إلتقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والغدارات المركزية أو المحلية؛
- الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع مراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية، الصناعية والمالية ؛
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
- ترقية تعميم المهارة وتشجيعها؛
- تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛
- إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول ترقب التكنولوجيات؛
- نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها؛

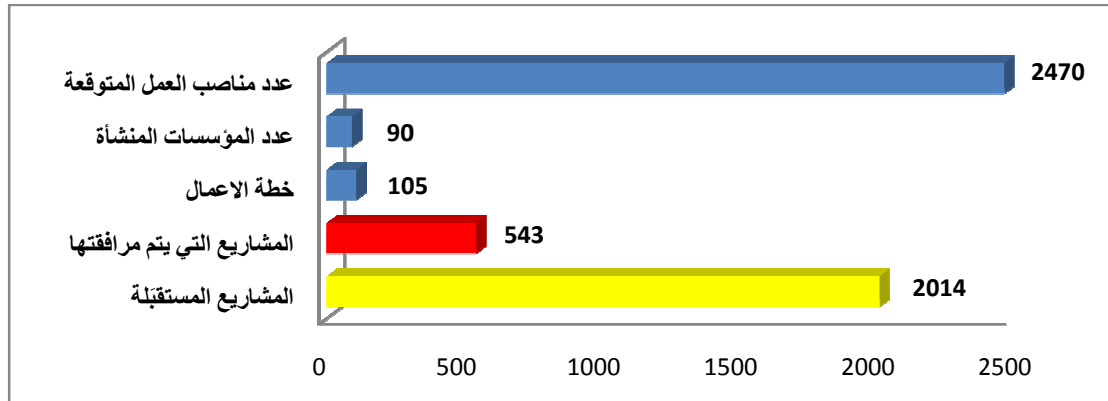
<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 18-170 ممضي في 26 يونيو 2018، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 39 مؤرخة في 04 يوليو 2018.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-79 ممضي في 25 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003.

- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي؛ وفي مجال التطور التكنولوجي والابتكار توفر المراكز لحاملي المشاريع وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستشارة التكنولوجية المسبقة عن طريق تدخل خبير من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي، كما تساعد على الابتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية المحتملة و/أو الجزئية للمصاريف المنفقة على مخاير البحث لتطوير المشاريع المبتكرة.

إن دور مراكز التسهيل يشبه نوعا ما مكاتب الدراسات الاستشارية، ودراسات جدوى المشاريع، من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أفضل. حيث حسب الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة الصناعة والمناجم وإلى غاية السداسي الاول من 2018 تم إنشاء 26 مركز للتسهيل عبر القطر الوطني، وثمة مركز واحد (01) هو في طور الانجاز. أما فيما يخص عمل هذه المراكز فقد تمكنت هذه المراكز خلال النصف الأول من عام 2018 الشكل رقم (14)، من استيعاب 2014 ومرافقة 534 مشروعاً، وإعداد خطة الأعمال 105 خطة عمل، تمكنت أيضا من إنشاء 90 مؤسسة واحتمال خلق 2470 منصب عمل عبر كامل التراب الوطني.

الشكل رقم (14): النتائج المسجلة من طرف مراكز التسهيل خلال النصف الأول من عام 2018



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf) consulté 26/12/2018

للإشارة فقد تم حل هذه المؤسسة وأوكلت واجبتها وحقوقها لوكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بموجب القانون 170-18<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تنظيمات وهيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم إنشاء العديد من الهيئات من قبل الدولة لدعم وتعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 170-18 ماضي في 26 يونيو 2018، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 39 مؤرخة في 04 يوليو 2018.



## 2.1 وكالات تنمية الاستثمار

وهي وكالات تهدف إلى تطوير الاستثمار بشكل عام، بغض النظر عن حجم المؤسسة، أو القطاع المنتمية إليه.

### 2.2 وكالة ترقية، دعم ومتابعة الاستثمار (APSI)

تم إنشاء APSI في سنة 1993<sup>1</sup> المتعلق بترقية الاستثمار. كُلفت هذه الوكالة العمومية بمساعدة وتأطير المستثمرين، من خلال إنشاء شبكات وحيد، يوفر لهم جميع الوثائق الخاصة بملف الاستثمار بهدف الحد من التأخير والإجراءات الإدارية والقانونية المتعلقة بإعداد المشاريع الميدانية بحيث لا تتجاوز الـ60 يومًا. وتمثلت مهامها الأساسية في:

- متابعة الاستثمارات ؛
- تقييم الاستثمارات وعرض القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الإمتيازات ؛
- التكفل بكل أو جزء من النفقات المتعلقة بإنجاز المشاريع ؛
- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات؛
- توفير التسهيلات الجمركية.

### 2.3 لجان المساعدة على تحديد مواقع ترقية الاستثمارات (CALPI)

تم إنشاء هذه اللجان على المستوى المحلي في عام 1994 لمساعدة حاملي المشاريع في مجال العقار الصناعي. ومنذ إنشائها في عام 1994 وحتى 30 سبتمبر 1999، حيث تم تسجيل نتائج الاستثمارات حسب قطاع النشاط كما يلخصه الجدول رقم (14) على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### الجدول (14) إجمالي الاستثمارات في إطار CALPI للفترة (1994-1999)

القطاع	المشروع		المبلغ 10 <sup>3</sup> دج		المساحة م <sup>2</sup>		مناصب العمل المتوقعة	
	%	المشروع	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة
الصناعة	35	4 599	48	240 282 315	5	15 407 992	40	123 830
الزراعة	8	994	6	29 278 311	81	246 201 763	8	23 609
السياحة والحرف	8	1 070	16	81 799 600	2,5	7 791 439	11	33 552
البناء والأشغال العمومية	14,5	1 880	16	82 922 748	4,5	13 719 626	19	60 751
التجارة	12,5	1 610	4	18 104 162	1	2 197 245	7	22 842
الخدمات	22	2 867	10	52 799 038	6	19 304 051	15	46 055
المجموع	100	13 020	100	505 186 176	100	304 622 116	100	310 639

Source : Le CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en ((complet)Algérie , Alger, 2002 p209.

<sup>1</sup> مرسوم تشريعي رقم 93-12 ماضي في 05 أكتوبر 1993، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 64 مؤرخة في 10 أكتوبر 1993.

<sup>2</sup> Le CNES, Rapport op. cit., p209

لقد بلغ العدد الإجمالي للمشاريع التي عالجتها لجان CALPI بين عامي 1994 و 1999، 13020 مشروعًا، مقسمة بين مختلف قطاعات النشاط، بقيمة قدرها 505.186.176 (10<sup>3</sup> دج). وتبلغ المساحة الإجمالية التي خُصت لهذه المشاريع بـ 304.622.116 م<sup>2</sup>، والتي تتغير نسبتها بين مختلف القطاعات، على سبيل المثال الفلاحة التي لديها أصغر نسبة مقدرة بـ 8 ٪ من العدد الإجمالي للمشاريع، حازت على 81٪ من إجمالي المساحة المخصصة، وفي المقابل تطلب قطاع الصناعة الذي يسيطر على 35٪ من إجمالي المشاريع مساحة نسبتها فقط 5٪ من إجمالي المساحة، كما تجذر الإشارة إلى أن الاختلاف يكمن أيضا في طبيعة الأرض التي يتطلبها كل قطاع. وفي الواقع، فإن إجمالي عدد الوظائف الذي كان متوقعا من هذه المشاريع هو 310669 وظيفة.

#### 2.4 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

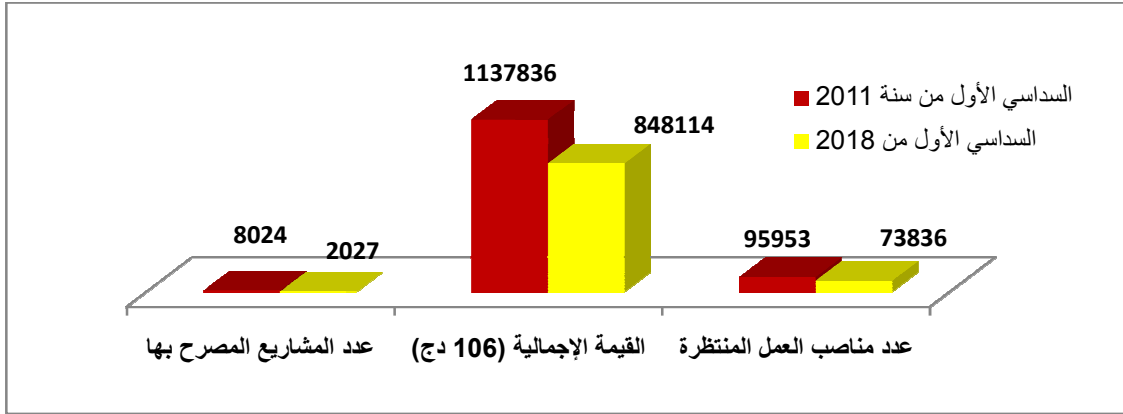
وبالنظر إلى النتائج الضعيفة التي حققتها وكالة ترقية دعم ومتابعة الاستثمار (APSI)، والتي أظهرت أن هذه الوكالة لم تسفر عن إقلاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تم مراجعتها عام 2001، واستبدالها بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بشخصية قانونية واستقلالية مالية<sup>1</sup>، تتولى تنفيذ المهام التالية:

- ترقية الإستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
- استقبال المستثمرين المقيمين وغير المقيمين، وتعلمهم وتساعدتهم في إطار تنفيذ مشاريع الاستثمارات؛
- تسهيل استيفاء الشكليات التأسيسية عند إنشاء المؤسسات، وإنجاز المشاريع من خلال الشباك الوحيد؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛
- التأكد من احترام المستثمرين لكل الالتزامات التي تعهدوا بها خلال مرحلة الإعفاء؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- تسيير الحافظة العقارية وغير المنقولة الموجهة للإستثمار؛

ووفقًا للإحصائيات الخاصة بالسداسي الأول من سنة 2018، فقد إنخفضت المشاريع التي أعلنتها ANDI مقارنة مع النصف الأول من عام 2008، كما يوضحه الشكل رقم (15)، بحوالي 6000 مشروعًا، وانعكس هذا التراجع على عدد المناصب المنتظرة فقد مرت من 95953 منصب إلى 73836 منصب.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 01-282 ممضي في 24 سبتمبر 2001، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 55 مؤرخة في 26 سبتمبر 2001.

## الشكل رقم (15): نتائج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لسنتي 2008 و2018



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin d'information statistique de la PME N°13, N°33, sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> 26/12/2018

كما يشير نفس المصدر، إلى أن توزيع المشاريع حسب فئات المؤسسات في إطار ANDI، في السداسي الأول من سنة 2018، أن المؤسسات الصغيرة استحوذت على نسبة 49,04% من إجمالي المشاريع بما فيها المؤسسات الكبيرة التي يتجاوز عدد العمال فيها الـ 249 عامل، تليها المؤسسات المصغرة بـ 663 مشروعاً أي بنسبة قدرها 32,71%، ثم في الصف الأخير من مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فئة المؤسسات المتوسطة بنسبة 16,72% من إجمالي المشاريع، وما تبقى فهو خاص بالمؤسسات الكبيرة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاريع وحسب نفس الإحصائيات، معظمها وإن لم نقل كلها أكثر من 99% هي مشاريع محلية، وفي المقابل تُقدر نسبة المشاريع الأجنبية فقط بـ 0,54% من إجمالي المشاريع.

## 2.5 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)

تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتولى القيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحاتها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها عند الاقتضاء؛
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره؛

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 05-165 ماضي في 03 مايو 2005، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 32 مؤرخة في 04 مايو 2005.

- إنجاز دراسات حول الفروع وكذا المذكرات الظرفية الدورية حول التوجهات العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛
- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها؛
- التنسيق مع الهياكل المعنية بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نستنتج من خلال المهام التي أوكلت للوكالة، أنها لا تقتصر فقط على تطوير المؤسسات الصغيرة بصفة مباشرة، بل تسعى إلى تطوير قطاعها بصفة كلية.
- للإشارة فقد تم حل هذه الوكالة وحلت محلها وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار من حيث الحقوق والواجبات بموجب القانون 170-18<sup>1</sup>.

## 2.6 صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث يهدف إلى ضمان القروض الضرورية للإستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنجزها<sup>2</sup>.

إن طبيعة المهام الموكلة إلى FGAR تعتمد بشكل أساسي على الدراسات المالية، لأنه بدون هذه الأخيرة، لا يمكنه منح الضمانات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتشير البيانات حول FGAR في النصف الأول من عام 2018 (الشكل رقم 16)) إلى أن هذا الصندوق منح 85 شهادة ضمان<sup>3</sup> بمبلغ إجمالي قدره 2.458.076.081 دج يُنتظر منها أن تخلق 1371 منصب عمل، ومنح 201 عرض ضمان<sup>4</sup>، وهي موجهة لـ 116 مشروع للإتشاء و85 مشروع للتوسيع بمبلغ إجمالي قدره 9.948.702.055 دج يُنتظر منها أن تخلق 4342 منصب عمل أي بمعدل 49.496.030 دج للضمان الواحد.

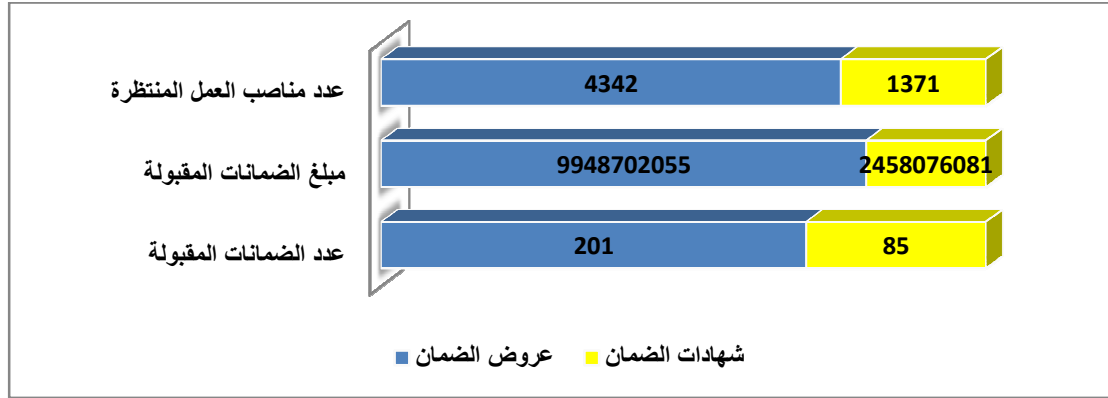
<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 170-18 ممضي في 26 يونيو 2018، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 39 مؤرخة في 04 يوليو 2018.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 02-373 ممضي في 11 نوفمبر 2002، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 74 مؤرخة في 13 نوفمبر 2002.

<sup>3</sup> عرض ضمان، تام، في التمويل المصرفي ويصبح التزام نهائي من FGAR.

<sup>4</sup> اتفاق مبدئي لمنح الضمان المالي من طرف FGAR.

## الشكل رقم (16): نتائج صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines, [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf), إطلع عليه بتاريخ 26/12/2018

## 2.7 صندوق ضمان قروض إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI)

في السياق ذاته، والمتعلق بالهيئات التي تقدم الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاء صندوق ضمان قروض الاستثمار الخاص بفترة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-134<sup>1</sup>، وهو شركة ذات أسهم، مسؤولة عن ضمان سداد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تمويل الاستثمار المنتج للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها. ويكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان خمسين (50) مليون دينار<sup>2</sup> ليتم رفعها فيما بعد إلى مائتين وخمسون (250) مليون دينار. كما أن هذا الصندوق لا يضمن القروض المقدمة في قطاع الفلاحة، والقروض الخاصة بالنشاطات التجارية وكذا القروض الموجهة للاستهلاك.

تشير الإحصائيات الخاصة بالصندوق، والتي تم نشرها في النصف الأول من عام 2018، أنه تمكن من ضمان 1125 مشروع، بمبلغ إجمالي من الضمان يساوي 66 430 652 626 دج. حيث حظي قطاع الصناعة بأكبر حصة من الضمانات، سواء من حيث عدد المشاريع 577 مشروع أو من حيث مبلغ الضمان حوالي 43 316 887 954 دج أو من حيث عدد المناصب المحتملة 58 % من إجمالي المناصب المحتملة، ثم يليه من حيث مبلغ الضمان قطاع الخدمات، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية وفي المرتبة الرابعة قطاع الصحة، وأقل القطاعات حصولاً على الضمان هو قطاع النقل بمبلغ ضمان قدره 1 486 413 600 دج. وتتركز عدد المشاريع التي تم ضمانها من طرف الصندوق بنسبة كبيرة في الوسط وفي الشرق

<sup>1</sup> مرسوم رئاسي رقم 04-134 ماضي في 19 أبريل 2004، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 27 مؤرخة في 28 أبريل 2004.

<sup>2</sup> مرسوم رقم 09-01 ماضي في 22 يوليو 2009 الصادر في الجريدة الرسمية رقم الجريدة الرسمية عدد 44 مؤرخة في 26 يوليو 2009.

تقريبا نفس النسبة 40%، بينما تبلغ ذات النسبة في منطقتي الغرب والجنوب على التوالي: 17% و 3%<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: برامج دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد سطرت الدولة مجموعة من برامج الدعم الموجهة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتعلق الأمر بالبرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية، وبرنامج (EDPME (MEDA والبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 3.1 البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية

يقود هذا البرنامج وزارة الصناعة. وتتمثل أهدافه في تحسين قدرة المؤسسة الصناعية التي يزيد عدد عمالها الـ 20 عامل مع تعزيز تنافسياتها. وهي تشمل مرحلتين، مرحلة التشخيص ومرحلة إعداد الخطة<sup>2</sup>. في الفترة الممتدة من جانفي 2002 إلى 31 ديسمبر 2005، حقق هذا البرنامج النتائج التالية<sup>3</sup>:

- مرحلة التشخيص: تم استلام 324 طلبًا، ومعالجة 317 طلبًا، قُبلت 218 ملف منها، ورفض 99؛

- مرحلة الخطة: استلمت 110 ملف، وتم معالجة 96 منها، حيث من بينها 93 استفادت من إعداد خطط التأهيل لها.

وقد سمح هذا البرنامج بتسليم 4 شهادات ISO 14000 لـ 4 مؤسسات.

#### 3.2 برنامج دعم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أورو- تطوير المؤسسات

#### الصغيرة والمتوسطة EDPME )

تم إطلاق برنامج EDPME منذ عام 2002 وانتهى في نهاية عام 2007. وهو أكبر مشروع دعم من حيث تعبئة الموارد، بميزانية قدرها حوالي 63 مليون يورو. ويهدف إلى ترقية المؤسسات الصناعية والمؤسسات المرتبطة بقطاع الصناعة، والتي يتراوح حجمها بين 20 و 250 عاملا. والمشروع تم توطينه لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف التقليدية، وتموله هذه الأخيرة بالاشتراك مع المفوضية الأوروبية. وتترأسه وحدة إدارة المشروع (UGP) التي تتمثل مهمتها في التنسيق والإدارة التشغيلية لأنشطة المشروع، لديها مقر في الجزائر العاصمة، وخمسة

<sup>1</sup> Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines, [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf), consulté le 26/12/2018

<sup>2</sup> ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Vienne. 23 août. 123p.

<sup>3</sup> F. MERZOUK, " PME et compétitivité en Algérie ", université de Bouira-Algerie, [www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf). consulté le 12/03/2019

فروع في كل من: الجزائر، عنابة، غرداية، وهران، وسطيف. حيث يتكون هذا البرنامج من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء 1: الدعم المباشر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:** يتعلق هذا بالدرجة الأولى بإنجاز التشخيص المسبق، لإجراءات تأهيل المؤسسات، وتنظيم ندوات تدريبية. لقد شمل هذا البرنامج إلى نهاية أبريل 2006، 550 مؤسسة، استفادت 150 منها من إجراءات التأهيل.

- **الجزء 2: الدعم المالي:** قدم المشروع الدعم لإنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كما تطرقنا له سالفًا - وسمح بتدريب محلي البنوك الجزائرية في تقنيات تقييم مخاطر المؤسسات.

- **الجزء 3: دعم البيئة المؤسسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أدى المشروع إلى إنشاء مجلس استشاري وطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما قام بتمويل دورات تدريبية لجمعيات أرباب العمل، الجمعيات المهنية وكذلك غرف التجارة والصناعة وإطارات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف التقليدية.

حيث أظهرت دراسة أجريت في الثلاثي الثاني من عام 2006، حول إنعكاسات برنامج EDPME أن<sup>2</sup>:

- التأهيل يهم جميع المؤسسات ؛
- في الأغلبية تم الحكم على أثر البرنامج على تطور المؤسسة أنه مرض؛
- بالنسبة للعديد من أرباب العمل، تظل القدرة التنافسية لمؤسساتهم صعبة الربط بإجراءات التأهيل؛
- تعتبر بعض المؤسسات أن برنامج التأهيل لا يلبي انشغالاتهم الرئيسية.

### 3.3 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة<sup>3</sup> وترقية تطويرها، كونها لم تؤخذ بعين الاعتبار في البرامج السابقة، قامت السلطات العمومية ممثلة بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف التقليدية، بإعداد برنامج تأهيل تم تمويله بالتشارك مع الاتحاد الأوروبي في عام 2000<sup>4</sup>. يتمثل الهدف من هذا البرنامج، في تحسين القدرات الإنتاجية لهذه المؤسسات، وتحسين الأسعار/الجودة، القدرة التنافسية للابتكار، بالإضافة إلى الإدراج في السوق العالمية وهو ما نصت

<sup>1</sup> ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. "Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie". Vienne. 23 août. 123p.

<sup>2</sup> F. MERZOUK, op.cit, consulté le 12/03/2019

<sup>3</sup> التي لديها على الأقل 20 عامل، والتي تشكل حوالي 97% من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

<sup>4</sup> F. MERZOUK, Ibid, consulté le 12/03/2019

عليه المادة رقم 18 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>، حيث قُدر تمويل هذا البرنامج بقدر ب 1 مليار دينار سنويا. تم إطلاق هذا البرنامج رسميا، في فبراير 2007 لمدة ست سنوات، بهدف ترقية 6000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وحسب الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى نهاية عام 2009، تم تسجيل أكثر من 670 طلبًا من طرف المؤسسات الراغبة في الانخراط في البرنامج الوطني للتأهيل. ومع ذلك، فقط 63 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تمكنت من الاستفادة حقيقة من التأهيل<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بالمرحلة الثانية من هذا البرنامج<sup>3</sup>، والتي تعد طموحة لتطوير 20.000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014، فإن الدولة وعدت بتخصيص ميزانية قدرها 386 مليار دينار. وفي الواقع، تساهم الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويل التشخيص الاستراتيجي الإجمالي بنسبة 100%. الاستثمارات غير الملموسة والمادية يتم تمويلها على التوالي، بنسبة 100 % و 20 %، ومن أجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، يتم ضمان مرتب إطار متخصص تم توظيفه حديثا لمدة سنتين، كما يتم تمويل الحصول على الشهادة إلى حد 1,2 مليون دينار لكل مؤسسة.

تم توسيع نطاق الانخراط في هذا البرنامج ليشمل جميع المؤسسات الخاصة بغض النظر عن حجمها، بمعنى آخر حتى المؤسسات الصغيرة جدًا التي كانت مستبعدة سابقًا يمكن قبولها في هذا البرنامج، الشرط الأساسي، هو أنها كانت في نشاط لمدة عامين على الأقل، مع امتلاكها لبنية مالية متوازنة، وبعد قبول المؤسسة من قبل الوكالة، سيكون لديها حرية اختيار مكتب الدراسات. هذا الأخير يحدد تشخيصا مسبقا، يتم خلاله تحديد نقاط الضعف، عن طريق تحليل:

-التحولات في بيئة المؤسسة وتحديد موقع المؤسسة في سوقها ؛

- فعالية التنظيم، لاسيما: إدارة الموارد البشرية، الوظائف التجارية، الإنتاجية والتقنية، فضلا عن موثوقية المعلومات.

بعد ذلك، يتم تسليم التشخيص للمؤسسة مع خطة العمل التي أعدها مكتب الدراسات، للموافقة عليها، وتهدف هذه الخطة إلى تكييف الإدارة والتنظيم حسب المعايير الدولية. وفي نهاية كل سنة، تخضع الوكالة إلى تدقيق خارجي على أعمالها، فيما يتعلق بالتأهيل. في نفس السياق،

<sup>1</sup> القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 77 بتاريخ 2001/12/15.

<sup>2</sup> L. AZOUAOU, N-A. BELOUARD, " La politique de mise a niveau des pme algériennes : enlissement ou nouveau départ ", VIème colloque international 21-23 juin 2010 Hammamet (Tunisie), p10 : <http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf> consulté le 14/03/2019

<sup>3</sup> C. LAHDIRI, " Mise à niveau des entreprises : Les étrangers viendront-ils à la rescousse" in El Watan économie, du 6 au 12 juin 2011, p 07

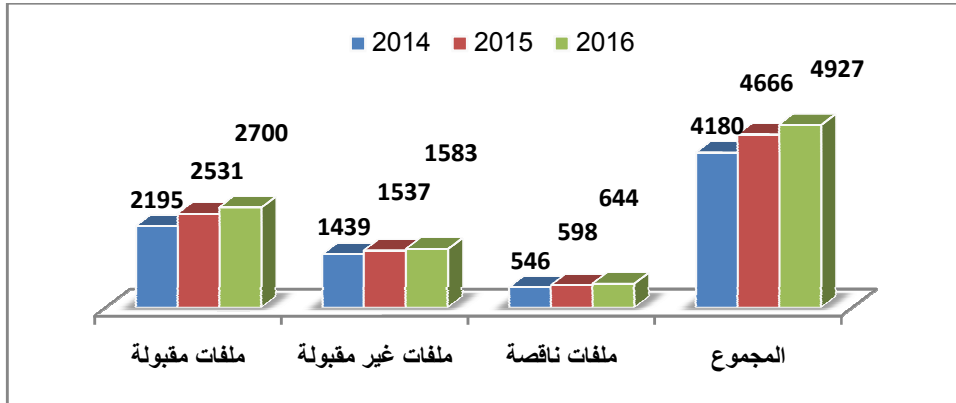


يواجه تنفيذ هذا البرنامج العديد من العقبات، حسب ما أشارت له مجموعة من مدراء المؤسسات، وبعض الخبراء الاستشاريين، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، ما يلي<sup>1</sup>:

- نقل التكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى صناعتنا؛
- عدم كفاية مكاتب الاستشارات الأجنبية القادرة على تنفيذ هذا البرنامج؛
- غياب رؤية شاملة وذكية للسياسة الاقتصادية؛
- عدم كفاية المعلومات عن السوق الوطنية والدولية، والتي تشكل عائقا رئيسيا لأداء التشخيص الصحيح؛

وتشير الإحصائيات المتعلقة بالبرنامج، أنه في عام 2016، أودعت 4927 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ملفاتها لدى الوكالة، تم قبول منها حوالي 54%، مع تصنيف أكثر من 32% منها كملفات غير مقبولة، والباقي ملفات ناقصة. كما توضح ذات الإحصائيات لتصنيف هذه الملفات حسب الحجم، أن أكبر عدد منها تم تلقيه في إطار البرنامج يتعلق بفئة المؤسسات الصغيرة بـ 2072 ملف، أي بنسبة تفوق 42 %، تليها المؤسسات الصغيرة جدا بـ 1850 مؤسسة، وهي ما تمثل أكثر من 37 %.

**الشكل رقم (17):** تطور الملفات المودعة في إطار البرنامج الوطني للتأهيل بين 2014 و 2016



المصدر : من إعداد الباحث بناءً على بيانات Bulletin d'information statistique de la PME N°26, N°28, N°30, sur <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique> 26/12/2018

يبين الشكل رقم (17)، أن العدد الإجمالي للملفات المودعة لدى الوكالة في إطار برنامج التأهيل، هو في تطور من سنة إلى أخرى فقد ارتفع بين 2014 و 2015 بنسبة قدرها 11.62 % وشهد زيادة بنسبة 5.59% بين 2015 و 2016. والملاحظ في الأمر أيضا، أن عدد الملفات المقبولة لدى الوكالة عرف هو الآخر تطورا إيجابيا من سنة إلى أخرى، حيث فُدر هذا الارتفاع بين سنتي 2014 و 2016 بـ 23%. لكن مع هذا إذا ما قارنا معدل الملفات المقبولة لهذه السنوات

<sup>1</sup> Idem.

الثلاث والمقدر بـ 2475 ملف سنويا، مع الهدف المنشود وهو تحقيق التأهيل لـ 20.000 مؤسسة، فلا يمكن تحقيقه في الآجال المحددة.

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى القول، أن إستحداث وزارة وصية تُعنى بشؤون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أدى إلى الاهتمام بها أكثر، ويظهر ذلك جليا من خلال إنشاء الحاضنات ومراكز التسهيل، التي تقدم لها المرافقة خاصة المعنوية منها، إضافة إلى إنشاء العديد من الوكالات التي تهدف إلى تطويرها وترقيتها، والتي تم تكييفها مع مرور الوقت حسب متطلبات هذا القطاع من المؤسسات، كما تزامن هذا أيضا مع تأسيس صناديق توفر الدعم المالي والمادي لها، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل تم تبني برامج تأهيل وطنية وتشاركية مع جهات أخرى، من شأنها أن تطور وتعزز قدرتها التنافسية والإبتكارية... إلخ، وبالرغم من كل هذا فإن رفع الابتكار لدى المؤسسة، في البلد مرتبط بمدى فعالية نظام البحث والتطوير الذي تنشط فيه، وهو ما سنراه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: نظام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والابتكار في الجزائر

يركز فريمان (Freeman) في تعريفه للنظام الوطني للابتكار على الهيئات الاجتماعية والسياسية التي ترافق الابتكارات التكنولوجية، حيث تُعرف الأنظمة الوطنية للابتكار على أنها: "شبكات الهيئات في القطاعين العام والخاص والتي تقوم أنشطتها وتفاعلاتها ببدء واستيراد وتعديل ونشر التقنيات الجديدة"<sup>1</sup>. يُبنى النظام الوطني للابتكار حسب ليندفال (Lundvall b)، في نفس الوقت على أساس الاقتصاد الجزئي القائم على التفاعل، وعلى أساس الاقتصاد الكلي المبني على الاعتراف بالإطار الوطني كمنشئ للغة، للثقافة ولهيكل سياسي مشترك<sup>2</sup>. ومن جهته، يرى نيلسون (Nelson) في ذات السياق، أن: "... الأنظمة الحديثة للابتكار لديها تعقيد مؤسساتي. ففي حين أنها تتعلق بالجهات الفاعلة المؤسساتية والمؤسسات الخاصة، فإنها تشمل أيضا هيئات مثل الجامعات المخصصة للمعرفة التكنولوجية العامة، فضلا عن الأموال والبرامج الحكومية. مع ذلك فالمؤسسات الخاصة هي في قلب النظام"<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإنها تعرف النظام الوطني للابتكار بخمسة فاعلين رئيسيين: الحكومة، الهيئات، المؤسسات، الجامعات وغيرها من المنظمات العامة

<sup>1</sup> J. NIOSI et al, " Les systèmes nationaux d'innovation : à la recherche d'un concept utilisable", in Revue française d'économie Année 1992 volume 7, n°1 p217.

<sup>2</sup> V. CASADELLA, et al. « De l'applicabilité du Système National d'Innovation dans les Pays Moins Avancés », in Innovations, vol. no24, no. 2, 2006, p63

<sup>3</sup> J. NIOSI et al, ibid, p220-221

والخاصة (مثل المختبرات العامة، منظمات التدريب، إلخ)...<sup>1</sup>. تتوافق مختلف هذه التعاريف على أن المؤسسة الخاصة، تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام الابتكار وبالتالي فهي تؤثر فيه وتتأثر به أي تتفاعل مع عناصره الأخرى.

وانطلاقاً من هذا، سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على أهم عناصر النظام الوطني للابتكار، والعلاقات بين هذه العناصر في المطالبين الأوليين لنعرج فيما بعد إلى تشخيص الابتكار ومخرجات نظام الابتكار في الجزائر، في المطلب الأخير.

### المطلب الأول: الهيئات الحكومية الفاعلة في نظام الابتكار

من بين مكونات النظام الوطني للابتكار، سياسة البحث العلمي والتكنولوجيا، والتي يتم تحديدها بشكل أساسي على مستوى أعلى من السلطات الوصية. حيث غالباً ما تلعب الدولة دوراً رئيسياً، سواء في التوجيه (إما مجال عسكري أو مدني) أو في وتيرة الابتكار التكنولوجي. ففي بعض البلدان - مثل الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة - شهدت أهداف الدفاع القومي الأسبقية على التكنولوجيا المدنية. وفي بلدان أخرى، مثل كندا، ألمانيا واليابان، كانت التكنولوجيا المدنية من الأولويات. كما أن بعض البلدان لديها نفقات كبيرة على البحث والتطوير كنسبة مئوية من ناتجها المحلي الإجمالي (مثل الولايات المتحدة، أو السويد، أو اليابان، أو سويسرا)، في حين أن بلدان أخرى لديها نسب منخفضة (مثل كندا، إيطاليا أو النرويج).<sup>2</sup> بمعنى الدولة ترسم استراتيجياتها في إطار البحث العلمي والتكنولوجي على المدى البعيد، فهي بهذا تحدد مجموعة من الأهداف في هذا الإطار وتوفر الوسائل لتحقيقها.

و يظهر توجه الجزائر نحو تعزيز قطاع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والنهوض به، من خلال إستحداث مجموعة من الهيئات الخاصة بالبحث العلمي، منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، والتي من أهمها نذكر:

#### 1.1 لجان مشتركة بين القطاعات

لترقية البحث العلمي والتقني وبرمجته وتقويمه والتي تتمثل مهامها في<sup>3</sup>:

- دراسة واقتراح برامج البحث والتنمية، وكذلك الاعتمادات المالية اللازمة، والوسائل والطرق الملائمة لتنفيذها؛
- تنظيم التشاور بين الإدارة وهيئات البحث، والمؤسسات الاقتصادية المعنية مباشرة، أو بصفة غير مباشرة بميدان البحث المقصود، بغية ضمان تنسيق أفضل واستعمال أمثل للموارد؛
- إعطاء أفضلية للبحث التعاوني والمتعدد التخصصات، واقتراح جميع التدابير اللازمة لتنميته؛

<sup>1</sup> V. CASADELLA et al, op.cit, p66

<sup>2</sup> J. NIOSI et al, op. cit, p. 222

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 92-22 ماضي في 13 يناير 1992، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 5 مؤرخة في 22 يناير 1992.

- دراسة واقتراح إجراءات استثمار نتائج البحث؛
- السهر على تنظيم نسق لتبادل المعلومات والوثائق العلمية والتقنية وتطويره؛
- المساهمة في ضبط جرد الإمكانيات العلمية والتقنية واقتراح التدابير اللازمة لاستعماله استعمالاً محكماً ورشيداً؛
- المشاركة في تنسيق أعمال التعاون المرتبطة بالبرامج الوطنية التي تتكفل بها؛
- التكفل بتقييم برامج البحث وإعداد تقارير حول سير عملها، وتقارير مستقبلية حول البحث والتنمية؛

## 1.2 مجلس وطني للبحث العلمي والتقني

وهو يُنشأ لدى رئيس الحكومة كجهاز استشاري، يكلف بوضع التوجيهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وتنسيق عملية تنفيذها، وتقدير مدى تطبيقها. فهو بهذا يتولى<sup>1</sup>:

- تحديد الخيارات الكبرى للبحث العلمي والتقني؛
- المصادقة على التوجيهات العامة للمخطط الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- تقدير نتائج الأعمال المنجزة في إطار المخطط الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- وضع التوجيهات العامة لسياسة حفظ الطاقة العلمية والتقنية الوطنية، تقويمها وتطويرها؛
- تحديد المقاييس المتعلقة بتبني الأطر التنظيمية للبحث العلمي في مختلف مراحل تطوره وتنميته؛
- حيث ينسق هذا المجلس بين وزراء من الحكومة وأعضاء من اللجان بين القطاعات لترقية البحث، مسيرين لمؤسسات اقتصادية، وأعضاء يتم اختيارهم من طرف رئيس الحكومة بناءً على تجاربهم، وممثلين لجمعيات علمية.

## 1.3 لجان قطاعية دائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى كل دائرة

### وزارية

وتكفل بترقية نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الخاصة بالقطاع، وتنسيقها وتقييمها وهذا حسب ما نصت عليه المادة 16 من القانون 98-11<sup>2</sup>، أما فيما يخص المهام المحددة في النص التنظيمي رقم 99-243<sup>3</sup> فهي بصفة عامة تتولى في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي تنسيق وتقييم أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ما بين القطاعات.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 92-23 ماضي في 13 يناير 1992، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 5 مؤرخة في 22 يناير 1992.

<sup>2</sup> قانون رقم 98-11 ماضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>3</sup> مرسوم تنفيذي رقم 99-243 ماضي في 31 أكتوبر 1999، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 77 مؤرخة في 03 نوفمبر 1999.

#### 1.4 المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

تحت إشراف الوزارة المكلفة بالبحث العلمي، حيث تقوم هذه المديرية بالتعاون مع القطاعات الأخرى بتنفيذ السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي كما نصت عليه المادة 14 من القانون 98-11<sup>1</sup>. وعليه، كُلفت المديرية العامة بتنفيذ جل أحكام القانون المتعلقة بالبرمجة، التقييم، التنظيم المؤسسي، تنمية المورد البشري، البحث الجامعي، التطوير التكنولوجي والهندسة، الإعلام العلمي والتقني، التعاون العلمي، تقييم نتائج البحث العلمي، الهياكل والتجهيزات الكبرى وتمويل البرنامج الخماسي. تتولى المديرية العامة تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني كما أنها تدير أمانة هذا المجلس. وإلى جانب ذلك، تضطلع المديرية العامة بتنسيق أنشطة البحث العلمي والتكنولوجي بصفة جماعية مع القطاعات الأخرى، وهذا من خلال اللجان القطاعية المشتركة والوكالات الموضوعاتية للبحث بالتعاون مع اللجان القطاعية الدائمة، للقطاعات المعنية بهذه الأنشطة.

#### 1.5 المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

والذي يتكفل بالتقييم الاستراتيجي، ومتابعة آليات تقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي. فهو يتولى أساساً<sup>2</sup> :

- تقييم الاستراتيجيات والوسائل المسخرة في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

- تحديد الاحتياجات الخاصة بالقدرات لتحقيق الأهداف المنتظرة من البحث وكذا اقتراح كل الإجراءات التي تساهم في تطوير القدرات العلمية الوطنية؛
- المساهمة في تحليل مراحل تطور النظام الوطني للبحث؛
- اقتراح تدابير تساهم في تحقيق أفضل تنافسية علمية؛
- إعداد حصيلة حول أنشطته عند نهاية كل برنامج خماسي.

#### 1.6 الأكاديمية الجزائرية للعلوم والتكنولوجيات

وهي هيئة وطنية ذات طابع علمي وتكنولوجي مستقلة ودائمة، تضم شخصيات وطنية وأجنبية الأعلى كفاءة في ميدان العلوم والتكنولوجيات، وتتشكل من أعضاء دائمين وأعضاء مشاركين وتوضع هذه الأكاديمية لدى رئيس الجمهورية، حيث تكلف ب<sup>3</sup>:

- أداء دور الخبير والمستشار للسلطات العمومية بمبادرة منها أو بطلب من هذه الأخيرة؛
- المساهمة في ترقية العلوم والتكنولوجيات وتطبيقاتها؛

<sup>1</sup> قانون رقم 98-11 ماضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 10-35 ماضي في 21 يناير 2010، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 6 مؤرخة في 24 يناير 2010.

<sup>3</sup> مرسوم رئاسي رقم 15-85 ماضي في 10 مارس 2015، الصادر في الجريدة الرسمية 14 مؤرخة في 25 مارس 2015.

- المساهمة في تطوير تعليم العلوم والتكنولوجيات؛
- ترقية تطور الثقافة العلمية والتقنية بتقريب العلوم والتكنولوجيات من المجتمع؛
- تشجيع الحياة العلمية والتكنولوجية ودعم إنتاج المعارف؛
- تشجيع التعاون الدولي.

تزامنا مع إنشاء هذه الهيئات للنهوض بقطاع البحث العلمي، تم تسطير برامج وطنية لأنشطة البحث العلمي، والتي تعتبر أحد مكونات النظام الوطني للبحث العلمي، كونها توجه بالتفصيل عمل الشبكة الوطنية للبحث العلمي في إطار إستراتيجية التنمية الشاملة. والإنطلاق كانت بموجب القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002<sup>1</sup>. حيث أخذت البرامج الوطنية للبحث بعين الاعتبار، إشكالية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، في شكل مجموعة متماسكة من الأهداف والأعمال الخاصة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، مع العلم أن كل برنامج مقسم إلى ميادين، وكل ميدان إلى محاور، وكل محور إلى مواضيع، وكل موضوع إلى مشاريع.

### 1.7 الوكالة الوطنية لتتمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية

- وهي هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالبحث العلمي، حيث تضطلع، بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية، بمهمة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتنمية التكنولوجية، لاسيما عن طريق تحويل نتائج البحث وتثمينها. فهي بهذا تتكفل ب<sup>2</sup>:
- تحديد نتائج البحث الواجبة التثمين وانتقائها،
  - المشاركة في استغلال نتائج البحث، وفي تنظيم منظومات ومناهج تثمينها بفعالية أفضل لترقية التنمية والإبداع التكنولوجيين؛
  - تطوير التعاون والتبادل وترقيتهما بين قطاع البحث والقطاعات المستعملة لضمان تثمين التقنيات والتكنولوجيات والمعارف الجديد ونقلها، لاسيما في اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تشجيع دعم كل مبادرة تهدف إلى تطوير التكنولوجيا وإدراج أعمال مبتكرة عليها؛
  - مساعدة المخترعين في التكفل بالخدمات لتحقيق النماذج الأصلية ودراسة السوق والبحث عن الشركاء وحماية براءات الاختراع؛
  - تنظيم متابعة التكنولوجيا، لاسيما بإنشاء مرصد وشبكات نشر التكنولوجيا.

<sup>1</sup> قانون رقم 98-11 ممضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 98-137 ممضي في 03 مايو 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 28 مؤرخة في 06 مايو 1998.

### 1.8 المعهد الوطني للملكية الصناعية

تم إنشاؤه في 1963 وتم تنظيم هيكله الحالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 68-98 وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية وهي موضوعة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالصناعة. وقد كلف بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية خصوصا السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها. ومن ضمن ما كُلف به خاصة فيما يتعلق بالابتكار والبحث العلمي<sup>1</sup>:

- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية؛
- حفز ودعم القدرة الإبداعية والابتكارية، لاسيما تلك التي تتلاءم والضرورة التقنية للمواطنين وذلك باتخاذ الإجراءات التشجيعية المادية والمعنوية؛
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات بانقائها وتوفيرها والتي تمثل حلولا بديلة لتقنية معينة يبحث عنها المستعملون من المواطنين والصناعيين ومؤسسات البحث والتطوير والجامعات إلخ...

**المطلب الثاني: المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ سياسة البحث العلمي والتطوير**

#### التكنولوجي

البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، هما جزءان من نفس عملية إنتاج المعرفة والعلوم التي تغطي كل مجالات المعرفة واستعمالها واستغلالها من أجل تطبيقات جديدة، وذلك للاستجابة للتطلعات الاجتماعية والثقافية والاحتياجات الاقتصادية وضرورات التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

يصنف البحث العلمي في الجزائر تبعا للجهة التي تشرف عليه إلى بحث عام يكون تحت وصاية التعليم العالي والبحث العلمي داخل الشبكات التابعة لها<sup>3</sup>. وبحث علمي يتم في المؤسسات الاقتصادية التي تتجه نحو عملية البحث والتطوير<sup>4</sup> حيث يوضح ذلك الشكل رقم (18).

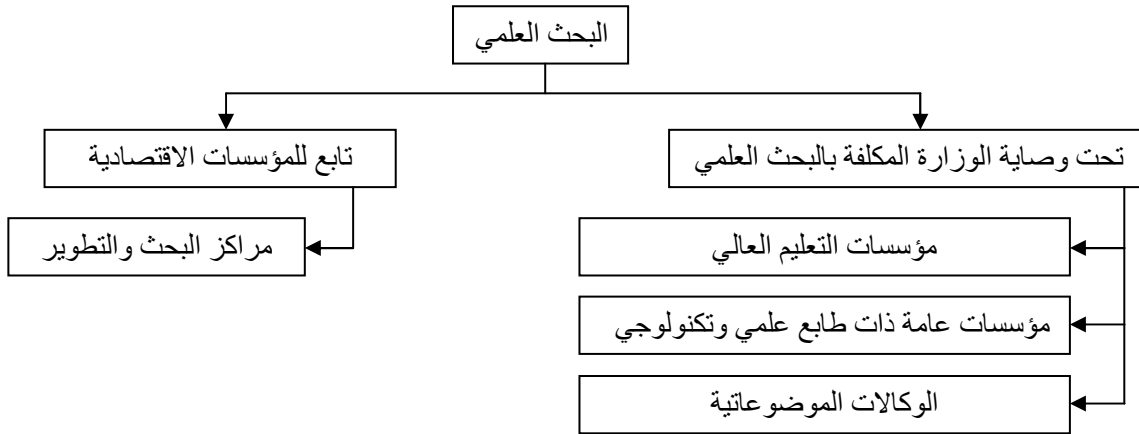
<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 68-98 ممضي في 21 فبراير 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 11 مؤرخة في 01 مارس 1998.

<sup>2</sup> قانون رقم 15-21 ممضي في 30 ديسمبر 2015، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 71 مؤرخة في 30 ديسمبر 2015.

<sup>3</sup> بريكة السعيد، مسعي سمير، " منظومة البحث والتطوير في الجزائر دراسة تحليلية تاريخية لواقع البحث العلمي في الجزائر " مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، حجم 29، عدد 2، ص 319-342

<sup>4</sup> [http://www.dgrsdz.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re\\_De](http://www.dgrsdz.dz/Ar/?fc=Ce_Re_De) consulté le 17/02/2019

**الشكل رقم (18): تصنيف البحث العلمي في الجزائر حسب الجهة الوصية**



**المصدر :** من إعداد الباحث بناء على المعلومات

**2.1 البحث العلمي تحت وصاية الوزارة المكلفة بالبحث العلمي:**

ويضم مؤسسات التعليم العالي، مؤسسات عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي، والوكالات الموضوعاتية.

**2.1.1 مؤسسات التعليم العالي**

يأتي على رأسها الجامعة والتي هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي<sup>1</sup>:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
  - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
  - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،
  - تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
  - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها،
- تنشأ داخل المؤسسات كيانات تنفيذ أنشطة البحث التي تتمتع باستقلالية التسيير وهي تشمل فرقة البحث، مخبر البحث ووحدة البحث وتوفر للباحث إطارًا للعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 03-279 ممضي في 23 غشت 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد الجريدة الرسمية عدد 51 مؤرخة في 24 غشت 2003.

<sup>2</sup> قانون رقم 15-21 ممضي في 30 ديسمبر 2015، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 71 مؤرخة في 30 ديسمبر 2015.



### 2.1.1.1 فرقة البحث

يمكن إنشاء فرق بحث مشتركة أو مختلطة تتمتع بالاستقلال في التسيير، من أجل إنجاز مشروع بحث يحتاج بسبب خصوصيته إلى إقامة تعاون مع هيئة متخصصة.<sup>1</sup>

تخضع فرقة البحث التابعة للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي ولوحدة البحث ولمخبر البحث إلى الأحكام المتعلقة بها. حيث تعتبر فرقة البحث كيان تنظيمي قاعدي لإنجاز مشاريع البحث، تتشكل من ثلاثة (3) باحثين على الأقل، وتعتمد على مستخدمي دعم البحث والهيكل والتجهيزات العلمية التابعة للمؤسسة التي تنشأ بها. يمكن فرقة البحث أن تستعين بالكفاءات العلمية والتقنية لمختلف قطاعات النشاط. حيث تكلف فرقة البحث على الخصوص بما يلي<sup>2</sup>:

- إنجاز كل مشروع للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ذي علاقة بغرضها،
- المساهمة في اكتساب معارف علمية وتكنولوجية جديدة والتحكم فيها وتطويرها،
- المشاركة في تحسين وتطوير تقنيات وطرق الإنتاج وكذا المنتجات والممتلكات والخدمات،
- ترقية نتائج البحث ونشرها،
- المساهمة في التكوين من خلال البحث ولفائده.

### 2.1.1.2 وحدة البحث

نصت المادة 18 من القانون 98-11 على إمكانية إنشاء وحدات بحث ذات صبغة قطاعية أو مشتركة بين القطاعات، من أجل إنجاز أعمال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والتي تتمتع بالاستقلال في التسيير، والمراقبة المالية البعيدة.<sup>3</sup> حيث يمكن أنشاؤها في مؤسسات التعليم والتكوين العالبيين، وفي المؤسسات الأخرى، حيث تكلف بـ<sup>4</sup>:

- تنفيذ جميع أشغال الدراسات والبحث ذات الصلة بميدان نشاطها المحدد في نص إنشائها؛
- المساهمة في تحصيل معارف علمية وتكنولوجية جديدة والتحكم فيها؛
- تحسين وتطوير تقنيات ووسائل الإنتاج والمواد والأموال والخدمات وضمان توزيعها على مستواها؛
- ترقية نتائج البحث وتممينه ونشره؛
- المساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله؛

<sup>1</sup> القانون رقم 98-11 ماضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 13-109 ماضي في 17 مارس 2013، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 16 مؤرخة في 20 مارس 2013.

<sup>3</sup> قانون رقم 98-11 ماضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>4</sup> المرسوم التنفيذي رقم 99-257 ماضي في 16 نوفمبر 1999، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 82 مؤرخة في 21 نوفمبر 1999.

- المساهمة في إعداد برامج وطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي تكون مرتبطة بميدان نشاطها؛
- جمع المعلومات العلمية والتقنية ذات الصلة بميدان نشاطها ومعالجتها وتثمينها والمحافظة عليها وتسهيل الاطلاع عليها؛
- المساهمة في وضع شبكات البحث الملائمة؛
- التقييم الدوري لأشغالها في مجال البحث.

### 2.1.1.3 المخبر

تنشأ المخابر داخل مؤسسات التعليم والتكوين العالين، بعد أخذ رأي اللجنة القطاعية الدائمة، مخابر ومصالح بحث خاصة بالمؤسسة أو مشتركة، تتمتع بالاستقلال في التسيير والمراقبة المالية البعدية. كما يمكن إنشاء هذه المخابر والمصالح داخل المؤسسات العمومية بناء على اقتراح تقدمه اللجان المشتركة مع تمتعها بالاستقلال في التسيير والمراقبة المالية البعدية.<sup>1</sup> حيث تتولى هذه المخابر مايلي<sup>2</sup>:

- تحقيق أهداف البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال علمي محدد؛
  - إنجاز الدراسات وأعمال البحث التي لها علاقة بهدفه؛
  - المشاركة في إعداد برامج البحث المتعلقة بنشاطاته؛
  - المشاركة في تحصيل معارف علمية وتكنولوجية جديدة والتحكم فيها وتطويرها؛
  - المشاركة على مستواه، في تحسين تقنيات وأساليب الإنتاج، المنتجات، السلع والخدمات؛ وتطوير ذلك؛
  - المشاركة في التكوين بواسطة البحث ومن أجل البحث؛
  - ترقية نتائج بحثه ونشرها؛
  - جمع المعلومات العلمية والتكنولوجية التي لها علاقة بهدفه، معالجتها، تثمينها وتسهيل الاطلاع عليها؛
  - المشاركة في وضع شبكات بحث ملائمة؛
- و فيما يتعلق بالأرقام حول المخابر، يظهر تحليل الجدول رقم (15) أن:
- \* مخابر العلوم الاجتماعية تمثل 36% من جميع مخابر البحث، وهي تضم 31% من إجمالي الباحثين، في الجامعات، في حين أن مخابر العلوم الدقيقة تمثل تقريبا ضعف عدد مخابر العلوم الاجتماعية بنسبة أكثر من 63% من إجمالي المخابر، وهي تضم ما نسبته 60% من إجمالي الباحثين.

<sup>1</sup> قانون رقم 98-11 ممضي في 22 غشت 1998، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 62 مؤرخة في 24 غشت 1998.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 99-244 ممضي في 31 أكتوبر 1999، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 77 مؤرخة في 03 نوفمبر 1999.

\* تبلغ نسبة الباحثين في الجامعات والذين لا ينتمون لمخابر 8.5%، حيث 75% منهم يعتبرون طلبة دكتوراه.

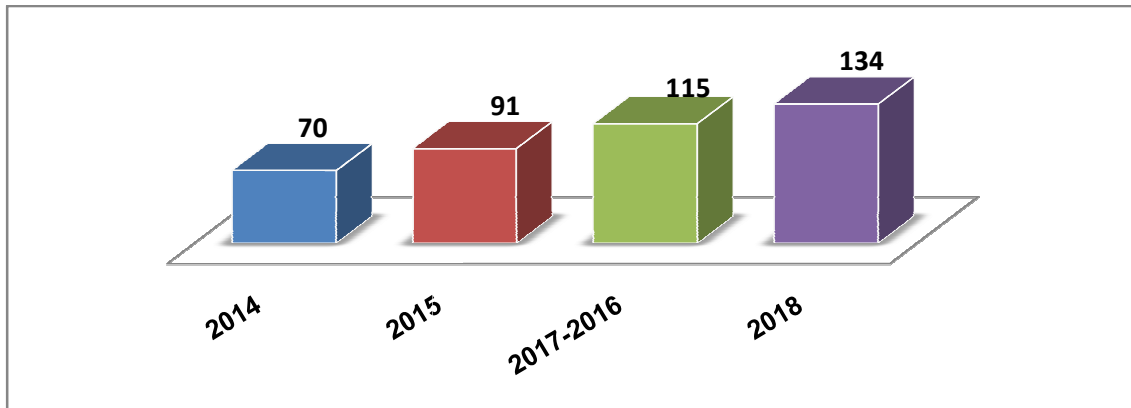
**الجدول (15) تركيبة المخابر والموارد البشرية التابعة لها في الجامعات لسنة 2017**

عدد طلبية الدكتوراه	عدد الأساتذة الباحثين	عدد الباحثين	عدد المخابر	
4828	11933	16761	525	علوم إنسانية واجتماعية
10553	21690	32243	915	علوم دقيقة
3308	1103	4583		أخرى
<sup>1</sup> 18689	34726	53587	1440	المجموع

المصدر: <http://www.dgrsdt.dz/DG/Etat-Lieux-RS-programme-DGRSDT-2018.pdf>

Consulté le 17/02/2019

وفي سياق مخرجات البحث العلمي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبالضبط فيما يتعلق ببراءات الاختراع، تظهر إحصائيات المديرية العامة للبحث العلمي (الشكل رقم (19)) أن نشاط الباحثين الوطنيين في مؤسسات التعليم العالي إنتقل من 70 براءة اختراع سنة 2014 إلى 134 براءة اختراع سنة 2018، أي بمعدل نمو فُدر بأكثر من 91% خلال الفترة، أو ما يعادل تسجيل 16 براءة اختراع سنويا. لكن هذا التطور يعتبر ضئيلا جدا، مقارنة مع ما تنتجه مؤسسات التعليم العالي بالجوار، فمثلا في الجزائر في سنة 2015 تم تسجيل 21 براءة اختراع، في حين تم تسجيل في المغرب 109 براءة اختراع<sup>2</sup> بفرق كبير قدره 88 براءة. الشكل رقم (19): التكرار المتجمع المساعد لعدد براءات الاختراع لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر في الفترة (2014-2018)



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات موقع <http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Brevets>

إطلع عليه في 2019/02/19

<sup>1</sup> المجموع تم إعادة حسابه من طرف الباحث لأن المجموع المدون في المصدر هو 18.861 طالب دكتوراه

<sup>2</sup> <http://www.ompic.ma/sites/default/files/RapportOMPIC2017FR.pdf> consulté le 19/02/2019

### 2.1.2 مؤسسات عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي:

حيث هي النمط القانوني للمؤسسات المطبق على مؤسسات البحث العلمي التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية بما يتوافق مع خصوصية مهامها<sup>1</sup>. تنشأ المؤسسة ذات الصبغة القطاعية أو المشتركة بين القطاعات، بموجب مرسوم تنفيذي وبناء على اقتراح من الوزير المكلف بالبحث العلمي، أو من الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المعني، بعد رأي مطابق، حسب الحالة، من اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، أو اللجنة المشتركة بين القطاعات المعنية لترقية البحث العلمي والتقني وبرمجته وتقويمه. تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وفي هذا الإطار، وتكفل على الخصوص بما يأتي<sup>2</sup>:

- جمع العناصر الضرورية لتحديد مشاريع البحث الواجب إنجازها، وكذا المعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها؛  
- دفع وتنشيط الاستيعاب والتحكم في تطور العلوم، التقنيات وكذا الإبداع التكنولوجي في ميدان نشاطها؛

- ضمان متابعة التطور العلمي والتكنولوجي ذات الصلة بموضوعها؛

- جمع المعلومات العلمية والتقنية ومعالجتها وضمان المحافظة عليها ونشرها؛

- المساهمة في تثمين نتائج البحث مع السهر، خاصة على نشرها، استغلالها واستعمالها؛

- ضمان التكوين المتواصل وتجديد معارف مستخدمي البحث وتحسين مستواهم؛

- المساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله؛

- ضمان تنسيق وحدات البحث، مخابر البحث وفرق البحث، ومتابعتها وتقييمها؛

حيث يبلغ عدد المراكز التابعة للوزارة 12 مركز من بينها<sup>3</sup>:

مركز تطوير الطاقات المتجددة-الجزائر-، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني - (cerist)

الجزائر-، مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة-الجزائر-... إلخ.

وفيما يخص مخرجات هذه المراكز من براءات الاختراع كما يظهر الشكل رقم (20)، فقد مرت من

76 براءة مسجلة سنة 2014 إلى 107 براءة سنة 2018 بمعدل نمو قدره 40%، وهو أقل من

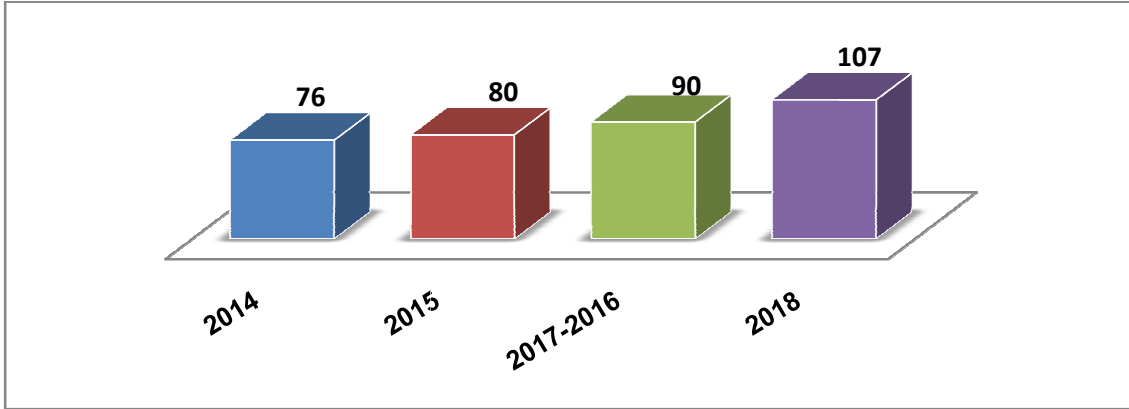
ذلك المسجل لدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

<sup>1</sup> قانون رقم 15-21 ماضي في 30 ديسمبر 2015، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 71 مؤرخة في 30 ديسمبر 2015.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-396 ماضي في 24 نوفمبر 2011، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 66 مؤرخة في 04 ديسمبر 2011.

<sup>3</sup> [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re) consulté le 19/02/2019

**الشكل رقم (20): التكرار المتجمع الصاعد لعدد براءات الاختراع لمراكز البحث تحت وصاية وزارة التعليم العالي (2014-2018)**



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات موقع <http://www.dgrsdz.dz/Ar/?fc=Brevets>

إطلع عليه في 2019/02/19

### 2.1.3 الوكالات الموضوعاتية

- تتشأ لدى الوزير المكلف بالبحث العلمي، من أجل تنسيق نشاطات البحث ومتابعتها<sup>1</sup>.
- فالوكالة الموضوعاتية هي مؤسسة ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالبحث العلمي<sup>2</sup>.
- كما تعتبر الوكالة مؤسسة رائدة موجودة بين الإدارة المركزية وكيانات تنفيذ أنشطة البحث تكلف بتنسيق تنفيذ برامج البحث التابعة لميدان تخصصها وتثمينها<sup>3</sup> وهي تتولى<sup>4</sup>:
- إعداد برنامجها السنوي والمتعدد السنوات حسب الأولويات المقررة وتسهر على تنفيذه؛
  - القيام بإعلان المناقصات حسب المواضيع المقترحة في إطار برامجها ومتابعتها؛
  - تمويل مشاريع البحث المقررة، من ميزانية برنامجية، بواسطة إتفاقيات و/أو عقود؛
  - تشجيع وتنشيط دواليب الدعم والتسيير الإداري والمالي لمشاريع البحث وحلقاتها؛
  - المساهمة في التكفل المادي والمالي للتظاهرات العلمية الوطنية والدولية المنظمة في الميادين المرتبطة بنشاطاتها؛
  - المشاركة بالاتصال مع الهياكل المعنية، في تمويل أعمال تحسين المستوى وتجديد المعارف الضرورية لتحقيق برنامجها؛
  - تحديد القائمة الاسمية للتجهيزات المتعلقة بالبرامج الوطنية للبحث المسندة إليها؛

<sup>1</sup> قانون رقم 08-05 ممضي في 23 فبراير 2008، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 27 فبراير 2008.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-398 ممضي في 24 نوفمبر 2011، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 66 مؤرخة في 04 ديسمبر 2011.

<sup>3</sup> قانون رقم 15-21 ممضي في 30 ديسمبر 2015، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 71 مؤرخة في 30 ديسمبر 2015.

<sup>4</sup> مرسوم تنفيذي رقم 11-398 ممضي في 24 نوفمبر 2011، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 66 مؤرخة في 04 ديسمبر 2011.

- تطوير علاقات التبادل والتعاون مع أي هيئة وطنية أو أجنبية تعمل في الميدان نفسه؛
- ضمان نشر نتائج البحث وتوزيعها والمساهمة في تثمينها؛

ومن بين المراكز غير التابعة لوزارة التعليم العالي نذكر، المركز الوطني للبحث التطبيقي في هندسة الزلازل، المركز الوطني للدراسات والبحث المدمج في البناء، مركز البحث في علم الفلك والفيزياء الفلكية والجيوفيزياء ومركز البحث في الطاقة النووية... إلخ<sup>1</sup>، وعن الوكالات فهناك 05 وكالات موضوعاتية ونذكر منها: الوكالة الموضوعاتية للبحث في العلوم والتكنولوجيا-الحراش-الجزائر، الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة-وهران<sup>2</sup>.

## 2.2 مراكز البحث والتطوير:

وهي مراكز تُنشأ داخل المؤسسات الاقتصادية ذات ملكية عامة أو خاصة، من أجل القيام ببحوث ترتبط بنشاط المؤسسة، وهي متواجدة في المؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مؤسسة سينال، مؤسسة صيدال، مؤسسة سوناطراك، مؤسسة الكهرباء والغاز وفي المجمعات مثل : مجمع بن حمادي، المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، مجمع سيفيتال، مجموعة مؤسسات حسناوي، مجمع الصناعات الكيمائية<sup>3</sup>. حيث تُصدّر مركز البحث والتطوير لصيدال قائمة المؤسسات في 2018 بتسجيله 15 براءة اختراع، و 01 براءة اختراع لمركز البحث والتطوير لسوناطراك<sup>4</sup>. وعليه نلاحظ تماما غياب هذه المراكز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتواجدها في المؤسسات الكبيرة، وهذا ربما راجع إلى نقص مواردها المادية، أو إمكانية تواجدها لكن بصفة غير رسمية.

كما تظهر إحصائيات المديرية لعامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فيما يخص الموارد البشرية لمراكز البحث في هذه المؤسسات (جدول رقم (16)) أن مركز البحث والتطوير لسونلغاز يتوفر على أكبر عدد من الباحثين مقارنة مع مؤسسات أخرى والتي هي أكبر منه حجما مثل سوناطراك، أو نشاطها يتطلب بحثا مكثفا مثل صيدال. حيث أن هذه الأخيرة والتي سجلت أكبر عدد من براءات الاختراع يضم مركز بحثها سوى 50 باحث، ويأتي في الأخير مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء بـ 15 باحث.

<sup>1</sup>[http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re) consulté le 19/02/2019

<sup>2</sup>[http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ag\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ag_Re) consulté le 19/02/2019

<sup>3</sup>[http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re\\_De](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re_De) consulté le 19/02/2019

<sup>4</sup><http://www.dgrsdt.dz/Pdf/Brevets/Brevets2018.pdf> Consulté le 19/02/2019

## الجدول (16) تركيبة الموارد البشرية المتخصصة في البحث في المؤسسات الاقتصادية لسنة

2017

المجموع	مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء	صيدال	سونلغاز	سوناطراك	المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIE	عدد الباحثين
184	15	50	58	43	18	

المصدر: <http://www.dgrsdt.dz/DG/Etat-Lieux-RS-programme-DGRSDT-2018.pdf>

إطلع عليه في 2019/02/17

تُقر المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، أن البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية يعتبر أضعف حلقة في نظام البحث، فمن ناحية عدد الباحثين والذي يعتبر أهم مدخلات النظام، فلا تضم المؤسسات سوى 0.8% من إجمالي الباحثين في نظام البحث ككل، في حين نجد نفس هذا المؤشر يأخذ أرقاما عالية في الدول المتقدمة والتي تهتم بالبحث العلمي، فمثلا في فرنسا تمثل نسبة الباحثين في المؤسسات الاقتصادية حوالي 60% من إجمالي الباحثين في نظام البحث. لذا ترى ذات المديرية أن تكون هذه الحلقة مهمتها الشاغلة في المستقبل، وعليه فقد

خطت لتخصيص تمويل قدره 3.5 مليار دج لدعم ما يلي<sup>1</sup>:

(1) مخابر البحث والتطوير في المؤسسة والتي تلبي الاحتياجات المطلوبة من طرف المتعاملين الاقتصاديين؛

(2) أقسام البحث والتطوير داخل المؤسسات الاقتصادية الكبيرة؛

(3) عقود البحث بين الجامعات ومراكز البحث العمومية من جهة، والمؤسسات من جهة أخرى من أجل تعزيز نتائج البحث؛

(4) إنشاء مؤسسات " شركة منبثقة"<sup>2</sup> (spin-off)، من قبل الباحثين، و"المؤسسات الناشئة" (start-up)، من قبل طلاب الدراسات العليا المتخرجين؛

(5) إنشاء مخابر التصنيع الرقمي (Fablab)؛

وفيما يخص حصيلة التعاون بين كيانات البحث والقطاع الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم إنجاز حوالي 400 مشروع بقيمة حوالي واحد (01) مليار دج، من قبل الباحثين لحساب القطاع الاجتماعي-الاقتصادي من خلال عقود الخدمات حيث قُدرت حصة المؤسسات العمومية ذات

<sup>1</sup> <http://www.dgrsdt.dz/DG/Etat-Lieux-RS-programme-DGRSDT-2018.pdf> Consulté le 19/02/2019

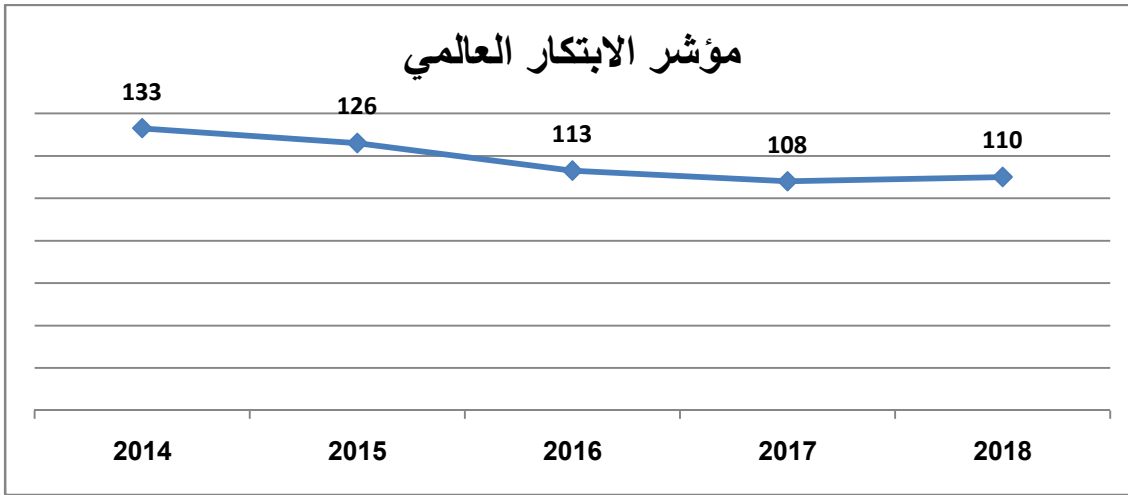
<sup>2</sup> قد تنبثق عن المخابر التي ينتمون إليها.

طابع علمي وتكنولوجي (EPST) 840 مليون دج، فيما كانت حصة الجامعات 169.7 مليون دج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الأداء الإبتكاري في الجزائر

يصدر مؤشر الابتكار العالمي الذي تهتم به المنظمة العالمية للملكية الفكرية "الويبو"، وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة، بالشراكة مع كل من جامعة كورنيل والمعهد الأوروبي لإدارة الأعمال. حيث يسمح لمتخذي القرار على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ولراسمي السياسات المرتبطة بالابتكار ومنفذيها وغيرهم، بمراقبة مدى نجاعة استراتيجياتهم، وتقييمها، وتصحيح الانحرافات.

الشكل رقم (21): تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي 2014-2018



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات موقع Global innovation index

<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy> إطلع عليه بتاريخ 27/01/2019

حيث يوضح الشكل رقم (21) تقدم ترتيب الجزائر فيما يخص المؤشر العالمي للإبتكار فبعدما كانت في المرتبة 133 من أصل 143 دولة في سنة 2014، احتلت المرتبة 110 من أصل 126 دولة في سنة 2018 أي بتقدم طفيف. مع هذا التقدم في الترتيب إلا أن الجزائر تبقى في آخر ترتيب مقارنة مع الدول المجاورة بعد كل من تونس التي احتلت المرتبة 63 في 2018 والمغرب الذي احتل المرتبة 69 خلال نفس السنة، كما تتنزل الجزائر ترتيب الدول العربية ككل، ما عدا دولة اليمن والتي احتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب العالمي.

ويرجع ضعف الجزائر في هذا الترتيب إلى وجود خلل في نظامها للإبتكار، لذا لابد من تحليل عناصر مدخلات ومخرجات هذا الأخير وقياس العلاقة التي تربط بينهما.

<sup>1</sup><http://www.dgrsdt.dz/DG/Etat-Lieux-RS-programme-DGRSDT-2018.pdf> Consulté le 19/02/2019

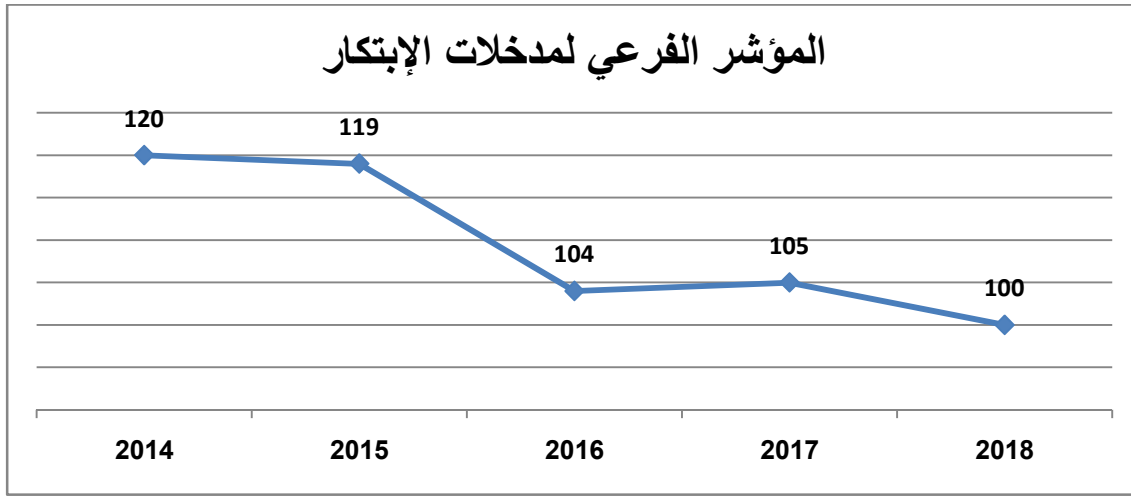


## 3.1 المؤشر الفرعي لمدخلات الإبتكار

ويشير الشكل رقم (22) إلى تطور ملحوظ في المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار، حيث تقدمت الجزائر بين 2014 و 2018 بـ 20 مرتبة. حيث يتكون هذا المؤشر من خمسة مدخلات تسمح بتتبع عناصر الاقتصاد الوطني التي تخدم أنشطة الابتكار: (1) الهيئات، (2) الرأسمال البشري والبحوث، (3) البنية التحتية، (4) تطور السوق، (5) تطور الأعمال.

الشكل رقم (22): تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشر الفرعي لمدخلات الإبتكار

2018-2014



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات موقع Global innovation index

إطلع عليه بتاريخ 27/01/2019 <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

- جاءت الجزائر فيما يخص مؤشر الهيئات في المرتبة الـ 102 وهو مؤشر يعكس الإطار المؤسسي في البلد، ويرجع هذا التدهور في الترتيب أولا إلى وجود بيئة سياسية غير مواتية بسبب نقص الاستقرار السياسي وعدم فعالية الحكومة مقارنة مع بلدان أخرى. ثانيا بيئة تنظيمية غير مجدية تتميز بضعف قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة تسمح بتعزيز تنمية القطاع الخاص، وضعف قواعد القانون خاصة فيما يتعلق بثقة العملاء بقواعد المجتمع والالتزام بها، لاسيما جودة تنفيذ العقود، حقوق الملكية، الشرطة والمحاكم، فضلا عن احتمال ارتكاب الجريمة والعنف. ثالثا بيئة أعمال حسنة من حيث سهولة بدء عمل تجاري لكنها متردية من حيث مؤشر سهولة حل المصاعب.

- وفيما يتعلق برأسمال البشري والبحوث، تقدمت فيه الجزائر في 2018 عما كانت عليه في 2017 بـ 06 مراتب، وهذا بفضل ارتفاع مستواها في التعليم العالي والذي قفز من المرتبة 63 في 2017 إلى المرتبة 37 في 2018، لكن فيما يخص مؤشر التعليم في الأطوار الثلاثة ومؤشر البحث والتطوير سجلا تراجعا في المراتب بين 2017 و 2018، كانت على التوالي : 07 مراتب، ومرتبتين (02).

-أما عن **البنى التحتية** فقد سجلت الجزائر المرتبة 80 في سنة 2018، وهي مقبولة إذا ما نظرنا إلى ترتيبها الجيد فيما يتعلق بالبنى التحتية العامة حيث احتلت فيها المرتبة الـ10 في ذات السنة، لكنها سجلت ضعفا فيما يخص كل من تكنولوجيات الإعلام والاتصال، واهتمامها بالإستدامة البيئية.

- يبدو أن السوق لم يشهد تطورا فقد احتلت الجزائر المرتبة 117 في سنة 2016 والمرتبة 122 في 2017 والمرتبة 118 في 2018 وهذا راجع إلى عدم فعالية سوق القرض والذي احتلت فيه الجزائر المرتبة قبل الأخيرة في 2018، وكذا قطاع الاستثمار حيث يتطلب إعادة النظر فيه، لكن فيما يخص تطبيقات التجارة، المنافسة وحجم السوق، فقد تحسنت الأوضاع نوعا ما، كون أن الجزائر مرت فيه من المرتبة 90 سنة 2016 إلى المرتبة 83 سنة 2018.

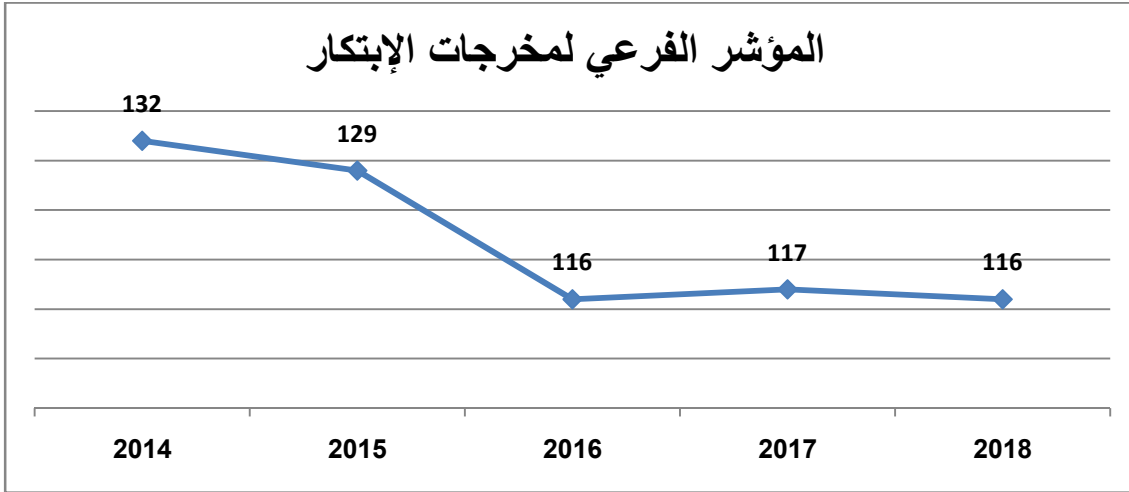
من المؤشرات الأخرى التي تسمح بقياس المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار لدينا **تطور الأعمال** حيث احتلت الجزائر فيه المرتبة 114 في 2018، ويرتكز هذا على قياس العمال المخصصين في مجال المعرفة، وأخذت الجزائر فيه نفس المرتبة الخاصة بتطور الأعمال أي 114، وعلى قياس روابط الابتكار أي مختلف التعاونات والتكاملات في إطار الابتكار، بالإضافة إلى معيار مدى امتصاص المعرفة حيث احتلت فيه الجزائر المرتبة 86 في سنة 2018، والذي يُقيم بناءً على مدفوعات الملكية الفكرية، واردات التكنولوجيا العالية، استيراد خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاستثمار الأجنبي المباشر، صافي التدفقات، المواهب البحثية في المؤسسات.

### 3.2 المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار

يعبر المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار، عن المعلومات حول المنتجات الناتجة عن الأنشطة الابتكارية في الاقتصاد. حيث يشير الشكل رقم (23) أن الجزائر عرفت تقدما في مخرجاتها من الابتكار في سنة 2016 مقارنة مع السنتين التي سبقتها محتلة بذلك المرتبة 116، وحافظت على نفس المرتبة تقريبا في 2017 و2018.

و للوقوف على هذا المؤشر لابد من تحليل عناصره، وهو في الواقع يعتمد على ركيزتان أساسيتان للمخرجات وهي: (6) مخرجات المعرفة والتكنولوجيا و(7) المخرجات الإبداعية.

الشكل رقم (23): تطور ترتيب الجزائر حسب المؤشر الفرعي لمخرجات الإبتكار 2014-2018



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات موقع Global innovation index

إطلع عليه بتاريخ 2019/01/27 <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

- تم ترتيب الجزائر فيما يخص مؤشر المعرفة ومخرجات التكنولوجيا<sup>1</sup>، ضمن المراتب الأخيرة وبالضبط في المرتبة 111 في سنة 2018، وهذا يدل على نقص نواتج الابتكار في البلد مقارنة مع البلدان الأخرى، ويرجع هذا إلى التراجع في خلق المعرفة، حيث احتلت الجزائر في هذا المعيار الجزئي المرتبة 91 في ذات السنة.

و في ذات السياق، يشير الجدول رقم (17) إلى أن متوسط طلبات براءات الاختراع للمقيمين في الجزائر بين سنة 2010 و2016 اقترب من 100 طلب سنويا في حين أن متوسط طلبات براءات الاختراع لغير المقيمين في الجزائر بين 2010 و2016 كان في حدود 720 طلب سنويا، أما فيما يخص متوسط طلبات براءات الاختراع السنوية المودعة في الخارج من قبل الجزائريين بين 2010 و2016 فقد فاقت 14 طلب.

- إنتعش عدد الطلبات وبلغ أعلى مستوى له سواء للمقيمين أو غير المقيمين في سنة 2012، وبالنسبة لعدد طلبات الجزائريين في الخارج، فقد بلغ الذروة في 2015 بـ 34 طلب.

- تفوق عدد طلبات غير المقيمين، على عدد طلبات المقيمين في الجدول رقم (17) أعلاه ما بين 05 و 09 أضعاف، أما بالنسبة لطلبات الجزائريين في الخارج فهي هامشية مقارنة مع طلبات المقيمين وغير المقيمين.

<sup>1</sup> هذا الركن يغطي جميع تلك المتغيرات التي يعتد تقليديا أنها ثمار الاختراعات والابتكارات.

**الجدول (17) تطور طلبات براءات الاختراع المسجلة في البلد الأم وفي الخارج للجزائر وبعض الدول المجاورة في الفترة 2010-2016**

السنة	الجزائر			المغرب			تونس		
	مقيمين <sup>1</sup>	غير مقيمين <sup>2</sup>	في الخارج <sup>3</sup>	مقيمين	غير مقيمين	في الخارج	مقيمين	غير مقيمين	في الخارج
2010	76	730	4	152	882	31	113	508	13
2011	94	803	8	169	880	23	137	543	15
2012	119	781	20	197	843	14	150	476	40
2013	118	722	20	316	828	38	112	437	106
2014	94	719	7	355	742	13	142	400	34
2015	89	716	34	224	797	84	180	409	38
2016	106	566	11	237	1066	26	235	348	35

المصدر: موقع [https://www.wipo.int/ipstats/fr/statistics/country\\_profile](https://www.wipo.int/ipstats/fr/statistics/country_profile) /wipo اطلع عليه

بتاريخ 2019/02/04

وعن مقارنة الجزائر مع المغرب فتشير الإحصائيات إلى:

- أن مجموع طلبات المقيمين في المغرب خلال الفترة المدروسة (2010-2016) تمثل أكثر من ضعفين ما تم إيداعه في الجزائر خلال نفس الفترة، ونفس الملاحظة بالنسبة لطلبات المغريين في الخارج، أما عن طلبات غير المقيمين في المغرب فتتفوق نظيرتها في الجزائر بأكثر من 1000 طلب.

كما توضح الإحصائيات المقدمة في الجدول رقم (17) أعلاه تفوق تونس عن الجزائر، فيما يخص طلبات براءات الاختراع المودعة من طرف المقيمين، وكذا الطلبات المودعة في الخارج للفترة المدروسة. وتدنيها مقارنة مع الجزائر، فيما يتعلق بالطلبات المقدمة من غير المقيمين، وهذا يدل على ازدهار المحيط في الجزائر وقدرته على استقطاب الابتكار الأجنبي في الجزائر. من جهة أخرى يُرد نقص نواتج الابتكار إلى ضعف تأثير المعرفة أي كثافة الأعمال الجديدة، والانفاق على برامج الكومبيوتر وشهادات الجودة وتأثير التكنولوجيا الفائقة والمتوسطة، بالإضافة إلى عدم فعالية نشر المعرفة حيث احتلت الجزائر في هذا المعيار الجزئي المرتبة 124 من مجمل 126 بلد في سنة 2018.

- وبالنظر إلى مؤشر المخرجات الإبداعية<sup>4</sup> لم تحتل الجزائر بواسطته في سنة 2018 مرتبة مرموقة بل أخذت المرتبة 116. وهذا ناتج عن ضعف كل من: الأصول غير الملموسة، السلع

<sup>1</sup> إيداع المقيم يعني طلب تقدم به مواطن من البلد المعني.

<sup>2</sup> إيداع غير مقيم يعني طلبًا مقدمًا من قبل جهة أجنبية.

<sup>3</sup> إيداع في الخارج يعني تقديم طلب من أحد مواطني البلد المعني مع مكتب أجنبي.

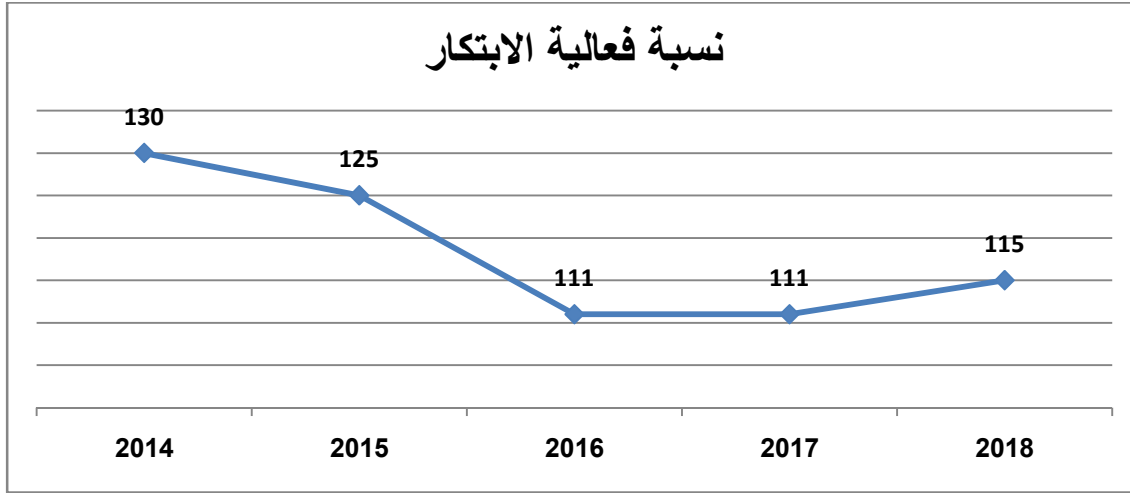
<sup>4</sup> الدعامة الأخيرة من المخرجات الإبداعية يقيس دور الإبداع في الابتكار.

والخدمات الإبداعية، الإبداع عبر الإنترنت وهي مجالات لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحسين هذا المؤشر وتحسين الابتكار في البلد ككل.

### 3.3 مؤشر نسبة فعالية الابتكار

نسبة فعالية الابتكار هي نسبة ناتج المؤشر الفرعي لمخرجات الابتكار، إلى ناتج المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار. ويوضح مقدار الإنتاج الذي يحصل عليه بلد ما لمدخلاته.

الشكل رقم (24): تطور ترتيب الجزائر حسب مؤشر نسبة فعالية الابتكار 2014-2018



المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات موقع Global innovation index

إطلع عليه بتاريخ 27/01/2019 <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

حيث يشير الشكل رقم (24) أن الجزائر شهدت تقدما بـ15 مرتبة بين 2014 و2018 فيما يخص نسبة فعالية الابتكار وبالرغم من هذا، إلا أن مخرجات الجزائر من الابتكار تبقى ضعيفة مقارنة مع مدخلاتها، لذا لا بد من تفعيل الرقابة على العملية التحويلية من أجل الاستغلال الأمثل للمدخلات وتحسين المخرجات.

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى القول أن نظام الابتكار في الجزائر شهد إصلاحات تدريجية، توجت بإنشاء العديد من الهيئات (مجالس، لجان، مديريات، وكالات، معاهد، أكاديميات...) منها من يتولى رسم السياسة العامة للبحث العلمي والتقني، ومنها من كلف بتنفيذها، وأخرى تُعنى بترقيتها وتطويرها، والبعض الآخر يهتم بتقييمها وتثمينها. وفيما يخص المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسة العامة، تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات : مؤسسات تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي ممثلة في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات عامة، مؤسسات تحت وصاية جهات أخرى ممثلة أساسا في مؤسسة عامة، حيث أن هتتين المجموعتين تضمان أكبر عدد من الباحثين التابعين لنظام البحث الوطني، وتسجلان أكبر قدر من

براءات الاختراع، أما المجموعة الثالثة وهي تتشكل من مراكز البحث والتطوير التابعة للمؤسسات الاقتصادية، تتميز بقلة عددها مقارنة مع الدول المتقدمة، لذا يوجد هناك طموح من طرف السلطة الوصية بالبحث العلمي لترقيتها مستقبلا. أما عن الأداء الإبتكاري في الجزائر مقارنة مع دول العالم، فالجزائر بالرغم من كل هذه الإصلاحات، لازالت في ذيل الترتيب العالمي، وهذا راجع إلى فشل نظامها وكذا عدم فعالية مدخلاته، مما يعطي مخرجات ابتكار ضعيفة وغير تنافسية، والذي يمكن معاينته بوضوح، من خلال الانخفاض الشديد لمؤشر فعالية الإبتكار.

## خلاصة الفصل

تواجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ الاستقلال، لكن لم يكن لها أهمية كبيرة لما هي عليه اليوم، ويتجلى ذلك من خلال زيادة إرادة الدولة في الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، لاسيما من خلال سن العديد من القوانين والإجراءات التي تسمح بإنشائها. ولعل من أهم خصائص هذا المجتمع، هو ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص بكثير، مقارنة مع القطاع العام، بالإضافة إلى استحداث طرق عديدة لتسهيل الإنشاء.

كما أشار تحليل تركيب هذا النوع من المؤسسات، إلى أن فئة المؤسسات المصغرة هي الفئة السائدة حسب الحجم، وعندما يتعلق الأمر بالكثافة حسب عدد السكان، فإن الجزائر لديها معدل متواضع مقارنة بتلك المسجلة من قبل الدول المتقدمة، أما عن توزيعها حسب المناطق الجغرافية فتشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توزيعا غير متوازنا بين مختلف ولايات الجزائر، لكن على الرغم من كل هذا، فقد أكدت هذه المؤسسات دورها الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما توضحه مختلف المؤشرات الاقتصادية.

ومن أجل تكييف هذا النوع من المؤسسات مع البيئة التي تنشط فيها، اتخذت الدولة تدابير وإجراءات، والتي من بينها إنشاء هيئات دعم وتسهيل، مع اعتماد برامج تأهيل تُمكن من تعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية.

إن توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار، لم يرتبط فقط بعوامل داخلية خاصة بالمؤسسة، بل تطلب الأمر تأسيس نظام ابتكار من طرف الدولة، يهيئ الجو المناسب لنشاطها الابتكاري، حيث تم تحسينه باستمرار، بفضل إنشاء هيئات تُعنى برسم سياسة البحث والتطوير، تنفيذها، مراقبتها وتثمين نتائجها، مع توفير الموارد الأساسية البشرية، المادية والتي تعتبر بمثابة مدخلات هذا النظام.

لكن بالرغم من هذه الإصلاحات، إلا أن الجزائر لازالت تسجل مراتب متأخرة جدا، مقارنة مع دول العالم فيما يخص المؤشر العالمي للإبتكار، وهذا راجع إلى ضعف مدخلات نظام الابتكار، وعدم فعالية مكونات هذا الأخير، والذي يؤدي حتما إلى ضآلة مخرجاته.

و للتقرب أكثر من واقع الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، سنتطرق في الفصل الموالي لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي هي من وراء توجه المؤسسات المبتكرة نحو الابتكار.

## الفصل الخامس

دراسة قياسية لمحددات الابتكار لعينة

الدراسة



**تمهيد:**

تطرقنا في الفصل الثالث من الناحية النظرية، إلى مختلف العوامل المؤثرة على توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو الابتكار، والتي تم تصنيفها إلى محددات خاصة بالمسير، وأخرى مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، وثالثة تتعلق بالمحيط الخارجي لها.

وللقيام بأي بحث تجريبي، يشرع الباحث في جمع البيانات والتي تعتبر خطوة أساسية، في عملية البحث خاصة فيما يتعلق بإدارة الأعمال. وفي الواقع، لدى الباحث، العديد من الأدوات للحصول على البيانات التجريبية لبحثه، حيث تختلف هذه الأدوات وفقاً للنهج المعتمد. حيث بالنسبة لهذه المرحلة لا يمكننا معالجة كل مجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما سبق وأن بينا أن هذا الأخير هو كبير نوعاً ما، وهو في تطور مستمر من سنة لأخرى، بالإضافة إلى هذا، فإن هذه المؤسسات لا تهتم كلها بموضوع بحثنا، وبالتالي لاختبار مختلف هذه القوى المؤثرة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، لجأنا إلى إجراء دراسة ميدانية، تقتصر فقط على تلك التي لها توجه ابتكاري، أي فقط عينة من المجتمع الكلي.

وعليه سنتطرق في المبحث الأول من الفصل، إلى تقديم منهجية البحث وخصائص العينة، لنمر فيما بعد في المبحث الثاني إلى تحليل مختلف البيانات، وفي المبحث الأخير سنقوم بعرض أهم نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: منهج البحث وأداة الدراسة

إن نجاح أي بحث علمي، يعتمد على اختيار المنهج المناسب للدراسة والذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، وقابلية الوصول إلى البيانات. فيما يتعلق ببحثنا، سوف نستخدم البحث المسحي التحليلي الذي يشمل عينة من المؤسسات.

#### المطلب الأول: البحث المسحي

وهو منهج يسمح بجمع المعلومات من مصادرها الرئيسية، والذي سيمس مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مع الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة موضوع البحث. حيث تسمح منهجية المسح من الوقوف على واقع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الإبتكاري. كما أن استخدام طريقة المسح كوسيلة لطرح أسئلة مباشرة مكتوبة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تبريره من خلال إمكانية جمع معلومات عن العوامل التي تتحكم في توجههم نحو الابتكار.

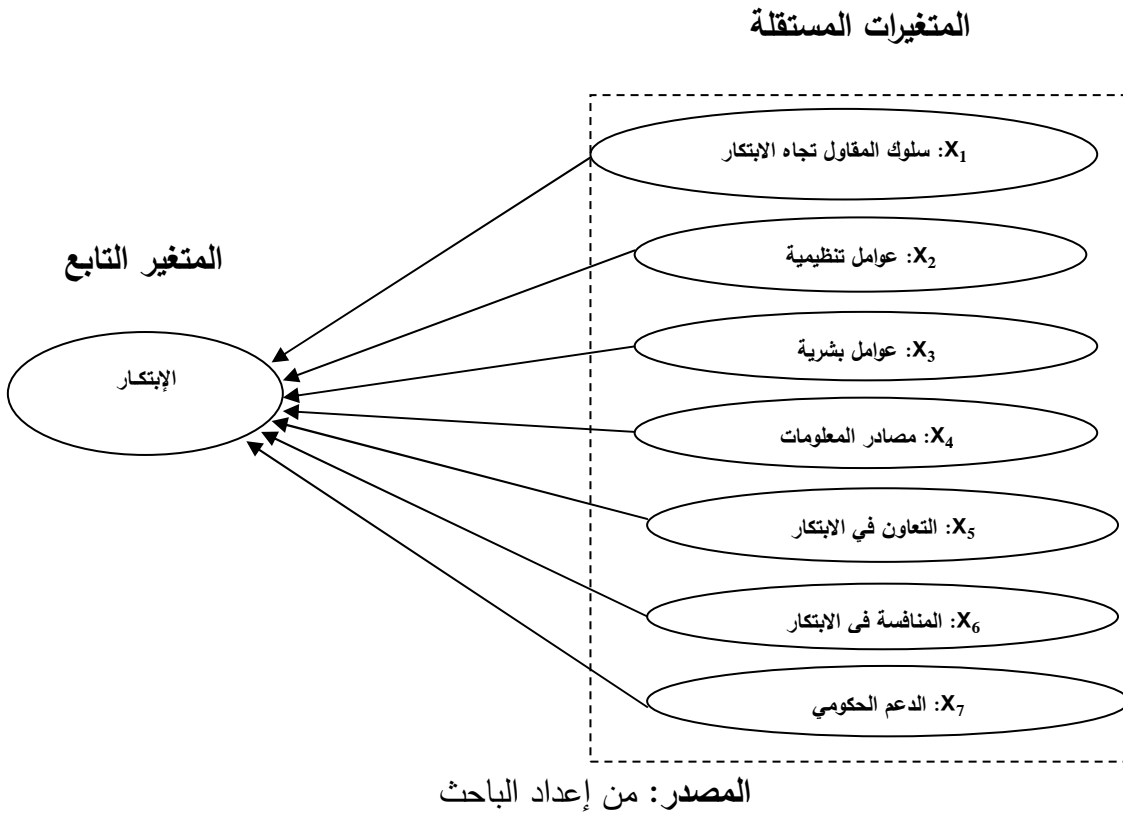
فالقطاعات التي شملها المسح هي بشكل رئيسي تلك الخاصة بأنشطة التصنيع. فمن الضروري القول أن التمثيل الإحصائي، حسب الولايات، القطاعات في العينة لم يؤخذ بعين الاعتبار، لذا فلا يمكن أن تكون النتائج التي تم الحصول عليها، موضوع تعميم ذو دلالة إحصائية.

#### المطلب الثاني: أنموذج وأداة الدراسة

##### 2.1 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (25) أنموذج الدراسة والذي يدرس أثر المتغيرات المستقلة (سلوك المقاول تجاه الابتكار، عوامل تنظيمية، عوامل بشرية، مصادر المعلومات، التعاون، المنافسة، الدعم الحكومي) مجتمعة على المتغير التابع الابتكار.

الشكل رقم (25): أنموذج الدراسة



**2.2 تقديم أداة الدراسة**

بالنسبة لبحثنا اعتمدنا الاستبيان كأداة للدراسة، حيث يمكن من جمع البيانات الأولية وهو مناسب تماماً للبحث الكمي لأنه يسهل معالجة العينات وإقامة علاقات إحصائية، أو مقارنات رقمية.<sup>1</sup> إذ بالاعتماد على نموذج الدراسة، قمنا بصياغة في مرحلة أولى استبيان من (40) سؤالاً، ولتقدير الصدق الظاهري للاستبيان، تم استشارة مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الجزائرية (الملحق رقم 01) لإبداء رأيهم ومقترحاتهم بخصوصه والتي أخذت بعين الاعتبار، وعليه توصلنا بعد ذلك إلى استبيان نهائي (الملحق رقم 02) يتضمن (32) سؤالاً، والتي تختلف أسئلته ما بين أسئلة مغلقة، الاختيار من متعدد، تحديد درجة على مقياس ليكرت. وهي في الواقع، موجهة لمسيري المؤسسات. حيث يتكون الاستبيان من ثمانية محاور وهي:

<sup>1</sup> R.A THIETART, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 1999, p226

<sup>2</sup> D. REGUIEG-ISSAD, « Les Principes du Marketing », édition Dar El Adib, 2006, P31.

**محور تمهيدي:** بعنوان " تقديم المؤسسة " ، ويتضمن طلب معلومات عامة حول المؤسسة، ومسيرها، وهي تمكنا من التأكد من أن المؤسسة تستجيب لمعايير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويمكن إدراجها في عينة البحث ومن تم المعالجة والتحليل.

**الأول:** يضم سبع (07) فقرات، تم من خلاله طرح الأسئلة التي تسلط الضوء على المتغير التابع وهو الابتكار، والذي يمكن ان يتواجد في المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2008-2018 من خلال شكل واحد، أو عدة أشكال للإبتكار، كما سبق وأن شرحناها في الجانب النظري وهي ابتكار المنتج، العملية، والابتكار التنظيمي.

**الثاني:** يحتوي على سبع (07) فقرات يهدف إلى إعطاء صورة عن سلوك المقاول تجاه الابتكار فيما يتعلق بثقته ومخاطرته في الابتكار وكذا لتسييره الاستراتيجي للإبتكار.

**الثالث:** يشمل ثلاث (03) فقرات والغرض منه هو دراسة بعض العوامل التنظيمية التي لها تأثير على التوجه الابتكاري للمؤسسة، كوجود هيكل رسمي، ووجود وحدة للبحث والتطوير.

**الرابع:** يضم ثلاث (03) فقرات، هو دراسة أثر بعض العوامل البشرية على الابتكار في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بمدى إشراك جميع العمال، التحفيز وتدريب العمال.

**الخامس:** يشمل هو الاخر ثلاث (03) فقرات، ويتمحور أساسا حول أهم المصادر التي يلجأ إليها المقاول للحصول على المعلومات المتعلقة بالنشاط الإبتكاري.

**السادس:** يتكون من (04) فقرات، ويتركز أساسا حول أهم الجهات التي يمكن للمؤسسة المبتكرة أن تتعاون معها في النشاط الابتكاري، والتي تتنوع بين كل من: العملاء/الموردين، الهيئات الخاصة، المنافسين، والهيئات الحكومية.

**السابع:** يضم ثلاث (03) فقرات، وهي تسمح بإعطاء صورة عن شدة المنافسة الإبتكارية في قطاع المؤسسة وحسب أنواع الابتكار الثلاث.

**الثامن:** يشمل فقرتين (02)، الهدف منها معرفة مدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدعم الحكومي في مجال الإبتكار.

### المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

لقد شمل المسح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة فقط، ولكي نضمن هذا الشرط في المؤسسات المدروسة، تم دراسة فقط تلك التي شاركت في الجائزة الوطنية للإبتكار التي تُشرف عليها وزارة الصناعة والمناجم حاليا. حيث تم الحصول على قائمة المؤسسات بعد التقرب من

المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بذات الوزارة. وهي قائمة تشمل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في المسابقة من طبعتها الأولى في سنة 2009 إلى طبعتها العاشرة في 2017، وهناك من شاركت في هذه المسابقة أكثر من مرة، حيث يتم دراسة ملفاتها إداريا من قبل لجنة على مستوى المديرية العامة في مرحلة أولى، ثم ينتقل خبراء تقنيين إلى المؤسسات لتقييم الابتكار، ثم يتم تصنيف المؤسسات إلى مقبولة أو غير مقبولة. وبالنسبة لدراستنا انصبت فقط على المؤسسات التي تم قبول ملفاتها. حيث تضم القائمة معلومات إجبارية وهي ترتيب المؤسسة في الطبعة، اسمها، رقم الهاتف للمسير أو المؤسسة، نشاط المؤسسة ومعلومات اختيارية وهي اسم المسير، والبريد الإلكتروني.

فقد أُجري المسح على 91 مؤسسة، تقع في ولايات مختلفة من الوطن. لكن فقط 66 مؤسسة أجابت على الاستبيان، وهي مؤسسات استوفت معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي أن حجمها لا يتجاوز 250 موظفًا، وهي مؤسسات غير تابعة أو مراقبة من طرف مؤسسات أخرى. وبالتالي فتتكون عينة البحث من 66 مؤسسة.

حيث تم استخدام الاستبيان الإلكتروني ، ففي خطوة أولى تم الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني للمؤسسات التي سجلت بريدًا إلكترونيًا، لكن لم تكن الطريقة مجدية، ولجأنا فيما بعد إلى الإتصال بالمؤسسات عبر الهاتف، لطلب البريد الإلكتروني، ثم إرسال إليها الاستبيان الإلكتروني.

أغلب الإجابات 62 إجابة كانت من خلال البريد الإلكتروني إجابتين (02) كانت مملوءة يدويا وتم استلامها عن طريق البريد الإلكتروني، وإجابتين (02) تم الحصول عليهما عن طريق مكالمة هاتفية. وفي بعض الحالات يتم إعادة الاتصال بمسيري المؤسسات لتقديم بعض الشروحات أو التوضيحات.

### 3.1 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، بحساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجات كل فقرة من فقرات المحور الأربعة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، و بين درجة كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. والجدول رقم (18) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الابتكار والدرجة الكلية للمحور.

**الجدول (18) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الابتكار**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س1	**0.487	0.004	س5	**0.821	0.000
س2	**0.695	0.000	س6	**0.868	0.000
س3	**0.655	0.000	س7	**0.768	0.000
س4	**0.771	0.000			

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).--

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور الابتكار والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.487 فيما كان الحد الأعلى (0.868). وعليه فإن جميع فقرات محور الابتكار متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الابتكار.

**الجدول (19) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور سلوك المقاول تجاه الابتكار**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س8	**0.576	,000
س9	**0.595	,000
س10	**0.798	,000
س11	**0.750	,000
س12	**0.711	,000
س13	**0.730	,000
س14	**0.571	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبعاً لنتائج الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور سلوك المقاول تجاه الابتكار والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.576 فيما كان الحد الأعلى (0.798). وعليه فإن جميع فقرات محور سلوك المقاول تجاه الابتكار، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (20)** معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور العوامل التنظيمية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س15	,752**	,000
س16	,841**	,000
س17	,722**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (20) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور العوامل التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.722 فيما كان الحد الأعلى (0.841). وعليه فإن جميع فقرات محور العوامل التنظيمية، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (21)** معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور العوامل البشرية

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س18	,789**	,000
س19	,798**	,000
س20	,838**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور الموارد البشرية والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.789 فيما كان الحد الأعلى 0.838. وعليه فإن جميع فقرات محور الموارد البشرية، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (22) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور مصادر المعلومات**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س21	,721**	,000
س22	,796**	,000
س23	,752**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول رقم (22) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور مصادر المعلومات والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.721 فيما كان الحد الأعلى (0.796).

وعليه فإن جميع فقرات محور مصادر المعلومات، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (23) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور التعاون في الابتكار**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س24	,743**	,000
س25	,811**	,000
س26	,828**	,000
س27	,741**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول رقم (23) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور التعاون في مجال الابتكار والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.741 فيما كان الحد الأعلى (0.828).

وعليه فإن جميع فقرات محور التعاون في مجال الابتكار، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.



**الجدول (24) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور المنافسة في الابتكار**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س28	,952**	,000
س29	,976**	,000
س30	,907**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (24) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور المنافسة في الابتكار والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.907 فيما كان الحد الأعلى (0.976).

وعليه فإن جميع فقرات محور المنافسة في الابتكار، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (25) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة لمحور الدعم الحكومي**

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
س31	,831**	,000
س32	,913**	,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور المنافسة في الابتكار والدرجة الكلية لهذا المحور، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.831 فيما كان الحد الأعلى (0.913).

وعليه فإن جميع فقرات محور المنافسة في الابتكار، متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

**الجدول (26) معاملات الارتباط بين درجة كل محور و الدرجة الكلية للإستبيان**

المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الابتكار	**0.767	0.000
سلوك المقاول تجاه الابتكار	**0.620	0.000
العوامل تنظيمية	**0.713	0.000
العوامل بشرية	**0.561	0.000
مصادر المعلومات	**0.605	0.000
التعاون في الابتكار	**0.599	0.000
المنافسة في الإبتكار	**0.401	0.001
الدعم الحكومي	0.226	0.068

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 عدا الدعم الحكومي الذي كان معامل الارتباط لديه ضعيفا و غير دال إحصائياً حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.767 فيما كان الحد الأعلى (0.226).

وعليه في الغالب جل المحاور، متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للإستبيان صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

**3.2 ثبات أداة الدراسة**

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ alpha de Cronbach، حيث يبين الجدول رقم (27) معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة.

**الجدول (27) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ**

المحور	معامل الثبات ( $\alpha$ )
الابتكار	0.849
سلوك المقاوم تجاه الابتكار	0.790
العوامل تنظيمية	0.661
العوامل بشرية	0.734
مصادر المعلومات	0.624
التعاون في الابتكار	0.783
المنافسة في الابتكار	0.940
الدعم الحكومي	0.673
الثبات العام للإستبيان	0.876

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (27) أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.876) لإجمالي فقرات الاستبيان الإثنان والثلاثون، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.624 كحد أدنى، و0.940 كحد أعلى، فبالنسبة لكل المحاور يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ما دام أنها تعدت الحد الأدنى المعتمد عليها في التطبيق الميداني والذي اعتمد 0.60 كحد أدنى للثبات، حيث سجل الحد الأدنى بالنسبة لمصادر المعلومات، وسُجل الحد الأعلى بالنسبة لمحور المنافسة في الابتكار.

### 3.3 المعالجة الإحصائية

الغرض من بحثنا هو تحديد مختلف العوامل التي لها تأثير على النشاط الابتكاري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وللوصول إلى ذلك يتم تحليل البيانات التي تم جمعها. وفي الواقع، ستشمل العملية الخطوات التالية:

- تم تحويل البيانات من ملف EXCEL الناتج عن قوئل فورمس "Google Forms" وإدراجها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتم إجراء الاختبارات التالية:
- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في تحليل البيانات المجدولة، وهي تشمل المقاييس الإحصائية التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> B. VERLANT, G.SAINT-PIERRE, « Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens », Berti Editions, Alger, 2008,pp 14-17

- مقاييس النزعة المركزية: وهي الإحصائيات التي تصف موضع التوزيع وتشمل المتوسط، الوسيط، المنوال الحد الأقصى والحد الأدنى.
  - مقاييس التشتت: وهي تقيس التباين أو التشتت في البيانات، وتشمل الانحراف المعياري، التباين، مدى الفئة، الحد الأدنى، الحد الأقصى، وعموماً يستخدم الانحراف المعياري.
  - تحليل الإنحدار المتعدد: وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تم تحليل البيانات وفق الإحصاء الوصفي والتي اعتمدت أساسا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، التابعة والمستقلة حسب الفقرات المكونة لكل متغير، وقد تم مراعاة التدرج حسب مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة حيث سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية المتوصل إليها في الدراسة وفق الجدول رقم (28) الموالي:

**الجدول (28) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي**

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	1.79 - 1.00	لا أوافق بشدة
	0.79	2.59 - 1.80	لا أوافق
متوسط	0.79	3.39 - 2.60	محايد
مرتفع	0.79	4.19 - 3.40	موافق
	0.80	5.00 - 4.80	موافق بشدة

طول الفترة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / 5

طول الفترة = 5 / (1 - 5) = 0.80

### المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

#### المطلب الأول : وصف عينة الدراسة

شملت الدراسة كما ذكرنا سالفًا مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، حيث سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى عرض البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان حول عينة الدراسة والتي تشمل معلومات حول المؤسسات وأخرى حول مسيرتها.

يوضح الجدول رقم (29) أن المؤسسات المبتكرة لعينة الدراسة تتوزع على كل أنحاء الوطن، لكن تختلف من جهة إلى أخرى، حيث تستحوذ ولايات الشرق على أكبر حصة بأكثر من 39 %، وفي المرتبة الثانية ولايات الوسط بأكثر من 30 %، وفي المرتبة الثالثة ولايات الغرب بحوالي 21 %، وفي الأخير ولايات الجنوب الجزائري بحوالي 9 %.

ومن حيث التقسيم حسب الولايات، يتواجد أكبر عدد من المؤسسات في الجزائر العاصمة بنسبة 15,2 %، وتليها وهران بنسبة 12,1 %، وتتبعها سكيكدة وبرج بوعرييج بـ 9,1 % لكل منهما، ثم ورقلة بـ 6,1 %، وما تبقى من المناطق في الجدول رقم (30) يتواجد بها فقط 3% لكل ولاية.

الجدول (29) توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية

الولاية	التكرارات	%	الولاية	التكرارات	%
05 باتنة	2	3,03	23 عنابة	2	3,03
06 بجاية	2	3,03	25 قسنطينة	2	3,03
09 البليدة	2	3,03	29 معسكر	2	3,03
10 البويرة	2	3,03	30 ورقلة	4	6,06
12 تبسة	2	3,03	31 وهران	8	12,12
15 تيزي وزو	2	3,03	34 برج بوعرييج	6	9,09
16 الجزائر	10	15,15	42 تيبازة	2	3,03
18 جيجل	2	3,03	46 عين تموشنت	2	3,03
19 سطيف	4	6,06	47 غرداية	2	3,03
21 سكيكدة	6	9,09	المجموع	66	100,0
22 سيدي بلعباس	2	3,03			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (30) أن القطاعات التي شملتها الدراسة أغلبها مؤسسات تحويلية، وهي تمثل ما نسبته 69,70 % من إجمالي المؤسسات المتصل بها، وتأتي في المرتبة الثانية المؤسسات التي تنتمي إلى الأنشطة الخدمية الأخرى بنسبة 15,15 %، أما ما تبقى من القطاعات فكانت محصورة بين 03% و 06% عدا قطاع الصناعات الاستخراجية الذي لم تكن مؤسساته حاضرة .

الجدول (30) توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط ونسبة الرد على الاستبيان<sup>1</sup>

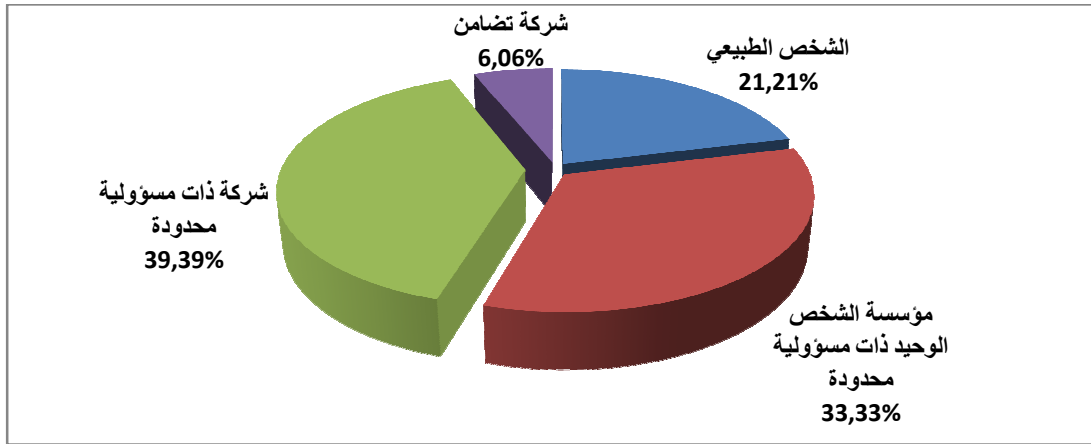
نسبة الرد (%)	عدد المؤسسات الموجبة	عدد المؤسسات المتصل بها	قطاع النشاط
100	4	4	الزراعة وزراعة الغابات والصيد البحري
0	0	0	الصناعات الاستخراجية
69,70	46	66	صناعة تحويلية
50	2	4	إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز والتكييف والتهوية
0	0	2	إنتاج وتوزيع الماء، الصرف الصحي وإدارة النفايات والتطهير
100	2	2	البناء والأشغال العمومية
100	2	2	التجارة.
90,91	10	11	الأنشطة الخدماتية الأخرى
72,53	<b>66</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج EXCEL

كما يبين الجدول رقم (30) أن معدل الرد الإجمالي كان في حدود 36,26 %، أما بالنسبة للقطاعات فهو يختلف من قطاع إلى آخر، حيث تم تسجيل أعلى معدل رد وهو 100% في كل من القطاعات التالية: الزراعة وزراعة الغابات والصيد البحري، البناء والأشغال العمومية، وقطاع التجارة ويليها قطاع الأنشطة الخدماتية الأخرى، وفيما يخص القطاع الذي تم الاتصال فيه بعدد كبير من المؤسسات وهو قطاع الصناعات التحويلية لم تتجاوز نسبة الرد فيه الـ70%.

<sup>1</sup> تم اعتماد هذه القطاعات من طرف الباحث تبعا للمدونة الوطنية الجزائرية للأنشطة (NAA Rev1) La Nomenclature (Algérienne des Activités) حسب الديوان الوطني للإحصائيات. وهي نتيج مجموعة تسلسلية من فئات الأنشطة الاقتصادية التي يمكن استخدامها لتصنيف الأعوان الاقتصاديين بأسرع ما يمكن وفقاً لنشاطهم الرئيسي. حيث تشمل هذه المستويات التسلسلية، الفروع (section)، التقسيمات (divisions)، المجموعات (groupes)، الأصناف (classes). وبالنسبة لدراستنا اقتصرنا فقط على المستوى الأول وهو الفروع.

**الشكل رقم (26): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني**



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

يوضح الشكل رقم (26) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوزع بين مختلف الأشكال القانونية، حيث أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة هو الشكل القانوني الأكثر انتشاراً بنسبة 39,39 % وتليها المؤسسة ذات الشخص الوحيد بنسبة 33,33 %، وتمثل المؤسسات التي لها شكل الشخص الطبيعي ما نسبته 21,21 % وتأتي شركات التضامن في الأخير.

**الجدول (31) توزيع المؤسسات حسب تغطية السوق**

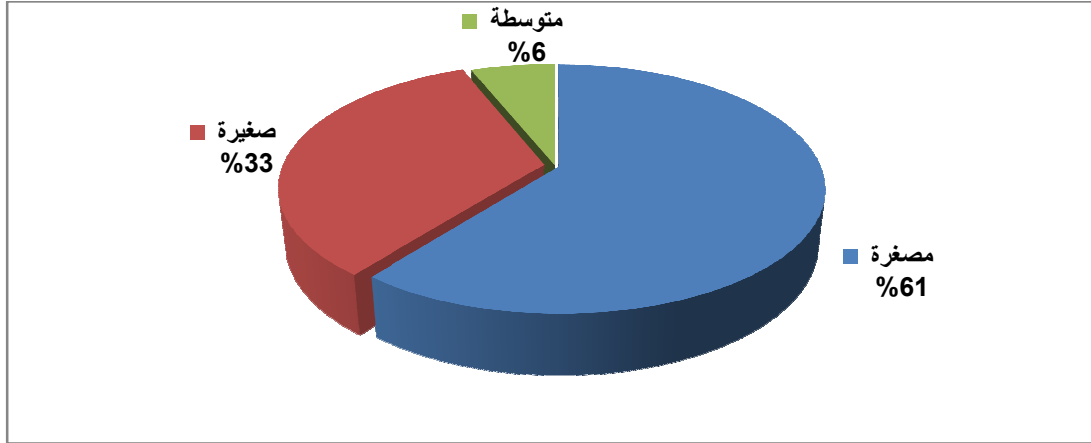
السوق	العدد	النسبة	نسبة الملاحظات
محلي	20	19,2%	30,3%
جهوي	20	19,2%	30,3%
وطني	52	50,0%	78,8%
دولي	12	11,5%	18,2%
<b>المجموع</b>	<b>*104</b>	<b>100,0%</b>	<b>157,6%</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

حسب الجدول رقم (31) فإن 50% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تغطي منتجاتها السوق الوطنية باعتبارها سوقاً غير مشبعة وهي في نمو مستمر، وهناك 19.2% منها من توزع منتجاتها في السوق المحلي ونفس النسبة من المؤسسات من توزع منتجاتها في الأسواق الجهوية من الوطن، وفي المقابل فقط 11.5% من مؤسسات العينة من تهتم بالسوق الدولية.

\* يتعدى هذا المجموع حجم العينة البالغ 66 مؤسسة، لأن هناك من المؤسسات من تغطي سوقين أو ثلاث في نفس الوقت.

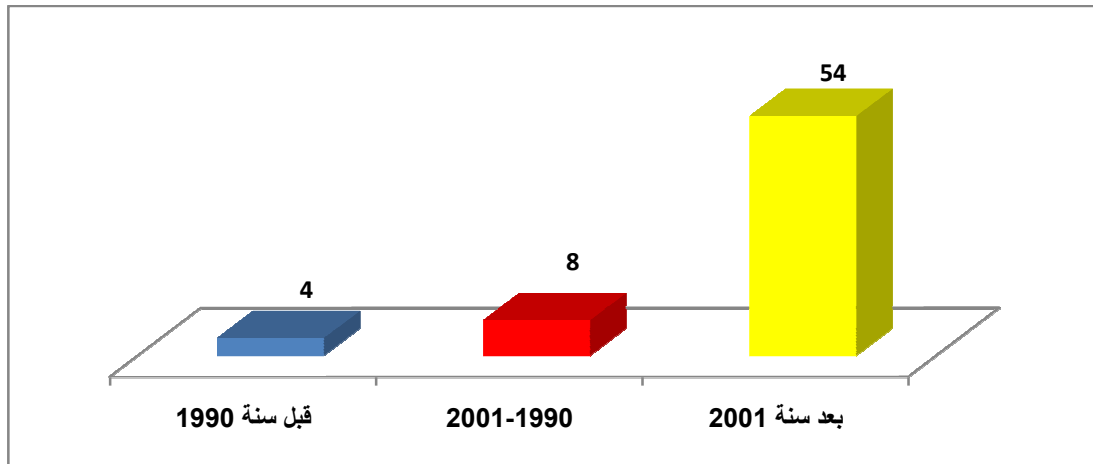
الشكل رقم (27): توزيع المؤسسات حسب الحجم



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXCEL

يتضح من الشكل رقم (27) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تمثل تقريبا ثلثي العينة (61%) وتمثل المؤسسات الصغيرة ما نسبته (33%) في حين لا تمثل المؤسسات المتوسطة إلا (6%). حيث تؤكد هذه النتائج ما توصلنا إليه في الفصل الرابع وهو سيطرة المؤسسات المصغرة على نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول المتطورة والتي تفوق فيها نسبة هذه الفئة من المؤسسات الـ (90%).

الشكل رقم (28): توزيع المؤسسات حسب تاريخ الإنشاء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات EXCEL

تبعاً للشكل رقم (28) فقد تم إنشاء أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 80% من العينة بعد عام 2001، حيث شهد هذا التاريخ صدور مرسوم تطوير الاستثمار (المرسوم رقم 03/01 المؤرخ 20/08/2001) وقانون التوجيه بشأن تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



(القانون رقم 18/01 المؤرخ 12/12/2001)، في حين أن 12 ٪ تتراوح أعمارهم بين تسعة عشر وثمانية وعشرين سنة، وبقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها قبل عام 1990 أغلبها عبارة عن مؤسسات عائلية.

**الجدول (32) توزيع المقاولين حسب الجنس**

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الإناث	0	0
الذكور	66	100,0
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يظهر الجدول رقم (32) أعلاه توزيع المقاولين حسب الجنس، حيث أن كل المقاولين هم من الذكور، وهذا يدل على أن حضور المقاول النسوية في مجال الابتكار لازال بعيد كل البعد.

**الجدول (33) توزيع المقاولين حسب العمر**

السن	التكرارات	النسبة المئوية
24 سنة وأقل	0	0
25-29 سنة	0	0
30-34 سنة	8	12,1
35-39 سنة	10	15,2
40-44 سنة	10	15,2
45 سنة فما فوق	38	57,6
<b>المجموع</b>	<b>66</b>	<b>100,0</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يظهر الجدول رقم (33) أن فئة المقاولين الذين يتجاوز سنهم الـ 45 سنة تمثل أعلى نسبة وهي (57.6%)، وتليها كل من فئة (40-44 سنة) وفئة (35-39 سنة) بنفس النسبة 15.2% ، مع غياب المقاولين الذين تقل أعمارهم عن الـ 29 سنة.

الجدول (34) توزيع المقاولين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
33,3	22	إبتدائي - متوسط - ثانوي
12,1	8	بكالوريا - ثانية جامعي
24,2	16	ليسانس
15,2	10	شهادة مهندس
0	0	ماستر
3,0	2	ماجستير
12,1	8	دكتوراه
<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

حسب الجدول رقم (34) فإن ثلث (3/1) المقاولين لديهم مستوى بين الابتدائي والثانوي، وأكثر من 15% منهم لديهم مستوى ما بعد التدرج (ماجستير، ودكتوراه)، ويأتي في الأخير ب12.1% منهم لديهم مستوى بين البكالوريا والثانية جامعي، كما تجذر الإشارة إلى الغياب التام لحاملي شهادات الماستر.

الجدول (35) توزيع المقاولين حسب طبيعة التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة التكوين
3,03	2	قانوني
27,24	18	إقتصادي
63,64	42	تقني
6,06	4	آخر
<b>100,0</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (35) أن أغلب المقاولين كان لديهم تكوين تقني أي بنسبة 63,64 %، ثم جاء في المرتبة الثانية المقاولين الذين لديهم تكوينا اقتصاديا بنسبة 27,24 %، وحازت نسبة المقاولين البين لديهم تكوين آخر مثلا علوم الاتصال على نسبة 6,06 % وجاء في الأخير التكوين القانوني بنسبة 3,03 %.

الجدول (36) توزيع المقاولين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية
10-1	8	12,1
20-11	24	36,4
30-21	24	36,4
40-31	6	9,1
أكثر من 40 سنة	4	6,1
المجموع	66	100,0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (36) أن كل من فئة المقاولين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و20 سنة وفئة المقاولين الذين تتراوح خبرتهم بين 21-30 سنة يمثلان أعلى النسب في عينة الدراسة بنسبة 36.4% لكل منهما، فيما تأخذ فئة المقاولين الذين لديهم أعلى خبرة أي التي تفوق الـ40 سنة أقل نسبة (6%).

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سننظر في هذا العنصر ردود أفراد عينة الدراسة، تجاه فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

#### 2.1 المتغير التابع (الابتكار)

جدول (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير الابتكار مرتبة ترتيبياً تنازلياً

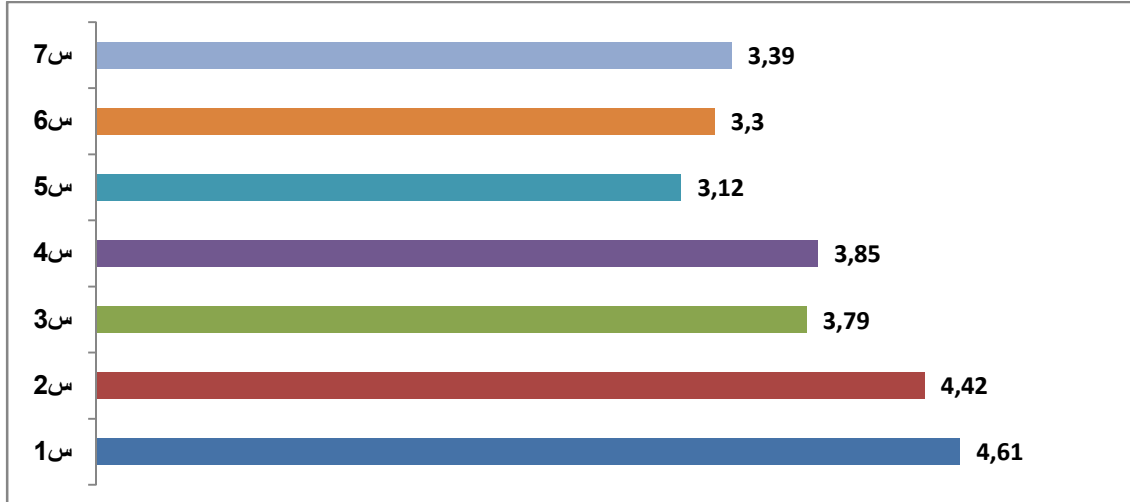
رقم الفقرة	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	• قدمت المؤسسة منتجاً (سلعة أو خدمة) جديداً في السوق.	4,61	0,74	1	مرتفع
2	• قدمت المؤسسة منتجاً (سلعة أو خدمة) محسناً بشكل كبير، في السوق.	4,42	0,99	2	مرتفع
3	• قامت المؤسسة بإدخال عملية (طريقة) جديدة على الأقل مثلاً: في الإنتاج/ في خدمات التسليم والتوزيع/ أنظمة الصيانة/ عمليات التموين/ المحاسبة أو الإعلام الآلي... إلخ	3,79	1,58	4	مرتفع

مرتفع	3	1,45	3,85	• قامت المؤسسة بتحسين وبشكل كبير عملية (طريقة) من عملياتها على الأقل مثلا: في الإنتاج/ في خدمات التسليم والتوزيع/ أنظمة الصيانة/ عمليات التموين، المحاسبة أو الإعلام الآلي... إلخ	4
متوسط	7	1,58	3,12	• قدمت المؤسسة ممارسات تجارية جديدة لتنظيم الإجراءات (مثلا إدارة سلسلة التوريد، إعادة هندسة الأعمال، إدارة المعرفة، معالجة الإنتاج، إدارة الجودة، وما إلى ذلك).	5
متوسط	6	1,48	3,30	• طورت المؤسسة أساليب جديدة لتنظيم المسؤوليات المهنية واتخاذ القرارات.	6
متوسط	5	1,59	3,39	• أدخلت المؤسسة، طرق وأساليب جديدة لتنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الأخرى أو هيئات عمومية.	7
مرتفع		1,00	3,78	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (37) أن المتوسطات الحسابية لمحور الابتكار، تراوحت بين (3.12 و 4.61)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.78)، وانحراف معياري (1.00) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (01) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.61) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (قدمت المؤسسة منتجا (سلعة أو خدمة) جديدا في السوق.)، وفي المقابل جاءت الفقرة (5) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (1.58)، وهي تتدرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (قدمت المؤسسة ممارسات تجارية جديدة لتنظيم الإجراءات (مثلا إدارة سلسلة التوريد، إعادة هندسة الأعمال، إدارة المعرفة، معالجة الإنتاج، إدارة الجودة، وما إلى ذلك). وهذا يدل على ان الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء مرتفعا حسب إجابات مسيريها. وهذا يفسر أن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر يتواجد بكل انواعه وهي ابتكار المنتج، العملية، والابتكار التنظيمي، وبشكله الابتكار الجذري والابتكار التحسيني. ويوضح الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الابتكار.

الشكل رقم (29): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الابتكار



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

## 2.2 المتغيرات المستقلة (محددات الابتكار)

جدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير سلوك المقاول تجاه الابتكار مرتبة ترتيبا تنازليا

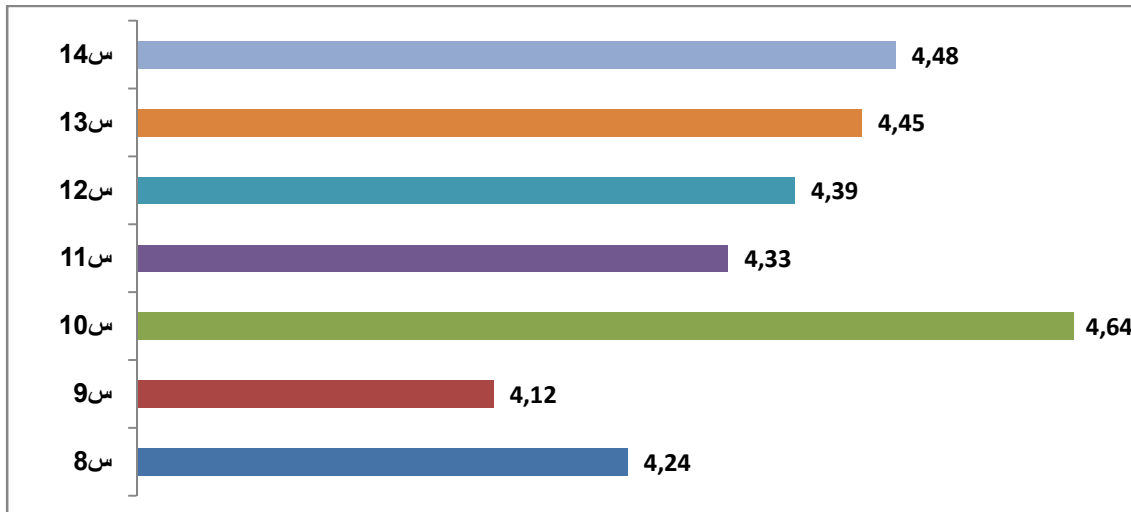
رقم الفقرة	سلوك المقاول تجاه الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
8	• يضع المقاول خطة واضحة ومدروسة مسبقا (إستراتيجية ) في مجال الابتكار، بمعنى آخر، تبحث المؤسسة بشكل منهجي عن الابتكار.	4,24	1,24	6	مرتفع
9	• يميل المقاول إلى المخاطرة، خاصة فيما يتعلق بالابتكار	4,12	1,21	7	مرتفع
10	• يثق المقاول في نفسه وفي قدراته فيما يتعلق بالابتكار	4,64	0,92	1	مرتفع
11	• لدى المقاول رؤية مستقبلية واضحة حول النشاط الابتكاري	4,33	1,15	5	مرتفع
12	• يراقب المقاول ويحلل باستمرار البيئة الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالنشاط الابتكاري	4,39	0,96	4	مرتفع
13	• يمتلك المقاول القدرات الفكرية (إدارة اتخاذ القرارات، حل المشاكل) الكافية لإدارة الابتكار.	4,45	0,93	3	مرتفع
14	• يمتلك المقاول قدرات فنية (خبرة ودراية) كافية فيما يتعلق بالمسائل الفنية.	4,48	0,86	2	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	4,38	0,70		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (38) أن المتوسطات الحسابية لمحور سلوك المقاول تجاه الابتكار، تراوحت بين (4.12 و 4.64)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (4.38)، وإنحراف معياري (0.70) وهو من المستوى المرتفع، حيث كان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة رقم (10) والذي بلغ (4.64) بانحراف معياري قدره (0.92)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي **(يثق المقاول في نفسه وفي قدراته فيما يتعلق بالابتكار)**، وفي المقابل جاءت الفقرة (9) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري (1.21)، وهي تتدرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي **(يميل المقاول إلى المخاطرة، خاصة فيما يتعلق بالابتكار)**. وهذه النتيجة تدل على ان سلوك المقاول تجاه الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء مرتفعا حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن سلوك المقاول تجاه الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، يأخذ بعين الاعتبار من المخاطرة والثقة بالنفس، وامتلاكه لكفاءات إدارية وتقنية، بالإضافة إلى التسيير الإستراتيجي للإبتكار والمتمحور في الخطة والرؤية المستقبلية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للإبتكار. ويظهر الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور سلوك المقاول تجاه الابتكار.

**الشكل رقم (30):** متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور سلوك المقاول تجاه

#### الابتكار



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

**جدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات**

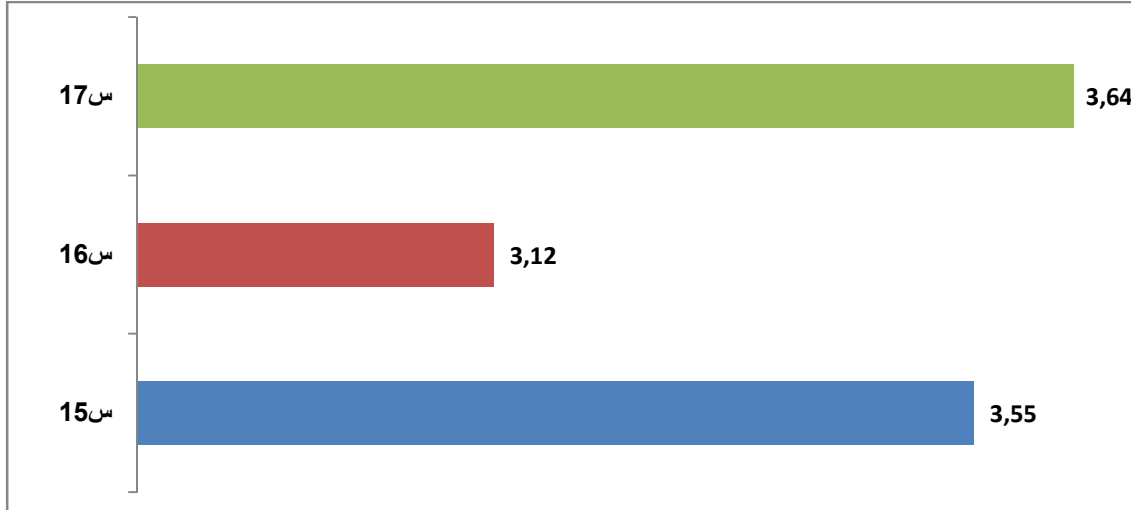
**متغير العوامل التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً**

رقم الفقرة	العوامل التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
15	• تملك المؤسسة هيكلًا تنظيمياً بصفة رسمية	3,55	1,55	2	مرتفع
16	• تُخصص المؤسسة ضمن هيكلها التنظيمي وحدةً للبحث والتطوير	3,12	1,52	3	متوسط
17	• عند إدارتها للنشاط الابتكاري تتبع المؤسسة معايير، وإجراءات صارمة.	3,64	1,48	1	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>3,43</b>	<b>1,17</b>		مرتفع

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم (39) فإن المتوسطات الحسابية لمحور العوامل التنظيمية، تراوحت بين (3.12 و 4.61)، حيث تم تسجيل متوسط موزون لهذا المحور قدره (3.43)، وإنحراف معياري (1.17) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (17) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.64) بانحراف معياري قدره (1.48)، وهي ضمن المستوى المرتفع وقد نصت الفقرة على ما يلي (عند إدارتها للنشاط الابتكاري تتبع المؤسسة معايير، وإجراءات صارمة)، وفي المقابل جاءت الفقرة (16) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.12) وبانحراف معياري (1.58)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تُخصص المؤسسة ضمن هيكلها التنظيمي وحدةً للبحث والتطوير). وهذا يدل على أن العوامل التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء مرتفعاً حسب إجابات مسيريها. وهذا يفسر أن العوامل التنظيمية والمتمثلة أساساً في هيكل تنظيمي، وحدة للبحث والتطوير والصرامة في الابتكار، تعتبر مهمة لعملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. ويظهر الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل التنظيمية.

الشكل رقم (31): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

جدول (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العوامل البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	العوامل البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
18	تشرك المؤسسة جميع العمال في العملية الإبتكارية	2,55	1,36	3	منخفض
19	تدريب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار	3,09	1,50	2	متوسط
20	هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال الذين ينشطون في مجال الابتكار	3,21	1,52	1	متوسط
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	2,95	1,18		متوسط

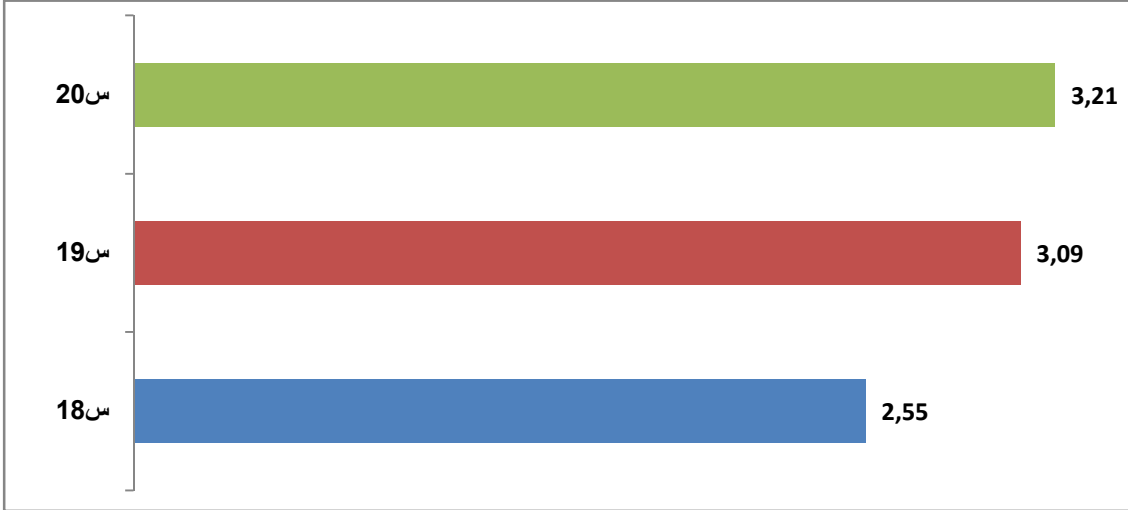
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناءً على نتائج الجدول رقم (40) فإن المتوسطات الحسابية لمحور العوامل البشرية، تراوحت بين (2.55 و 3.21)، حيث حاز هذا المحور على متوسط موزون قدره (2.95)، وانحراف معياري (1.18) وهو ضمن المستوى المتوسط، حيث سجلت الفقرة رقم (20) أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.21) بانحراف معياري قدره (1.52)، وهي ضمن المستوى المتوسط حيث نصت الفقرة على ما يلي (هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال الذين ينشطون في مجال الابتكار)، وفي المقابل جاءت الفقرة (18) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.55) وانحراف معياري (1.36)، وهي تدرج ضمن المستوى المنخفض، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تشرك المؤسسة جميع العمال في العملية الإبتكارية). وهذه النتيجة تدل على أن محور العوامل



البشرية جاء متوسطا حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن الإهتمام بالموارد البشرية في إطار النشاط الابتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر يكون لفئة مخصصة، ويتم ذلك من خلال عاملي التحفيز والتدريب. ويظهر الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل البشرية.

الشكل رقم (32): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور العوامل البشرية



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير مصادر المعلومات مرتبة ترتيبا تنازليا

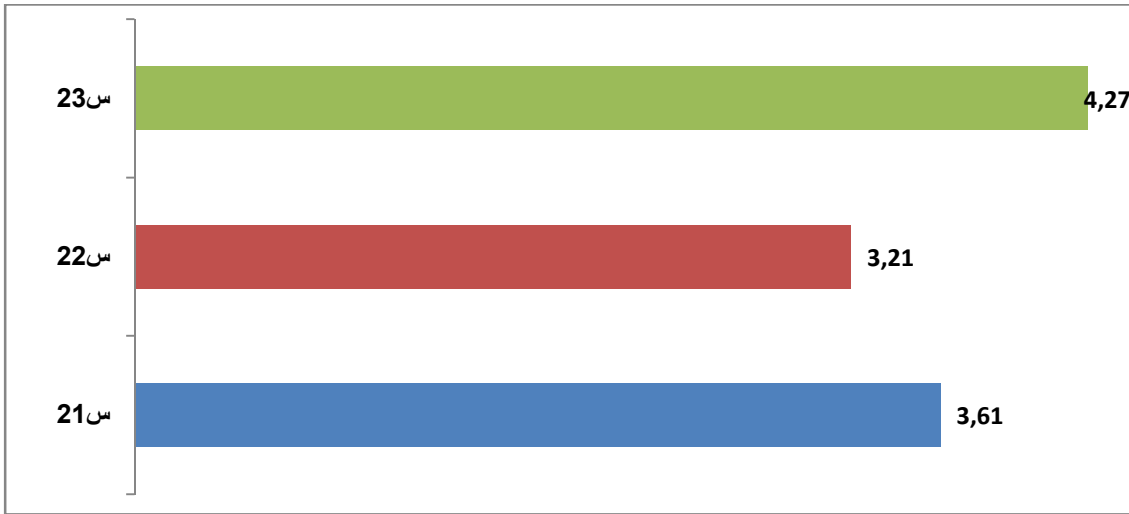
رقم الفقرة	مصادر المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
21	تعتبر أن مصادر السوق(الموردين، العملاء، المنافسين، الاستشاريين، مخابر البحث والتطوير الخاصة) أكثر أهمية لكم في العملية الابتكارية	3,61	1,47	2	مرتفع
22	تعتبر أن المصادر المؤسسية (مؤسسات التعليم العالي، هيئات حكومية) أكثر أهمية لكم في العملية الابتكارية	3,21	1,56	3	متوسط
23	تعتبر أن المصادر الأخرى للمعلومة (مثل: المؤتمرات والمعارض/ المجالات العلمية والمنشورات التجارية / الفنية/ الجمعيات المهنية والصناعية) أكثر أهمية لكم في العملية الابتكارية	4,27	1,32	1	مرتفع
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,70	1,10		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم (41) أن المتوسطات الحسابية لمحور مصادر المعلومات، تراوحت بين (3.21 و 4.27)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.70)، وانحراف معياري

(1.10) وهو من المستوى المرتفع، حيث حازت الفقرة رقم (23) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27) بانحراف معياري قدره (1.32)، وهي ضمن المستوى المرتفع ونصت الفقرة على ما يلي (تعتبر أن المصادر الأخرى للمعلومة (مثل: المؤتمرات والمعارض/ المجالات العلمية والمنشورات التجارية / الفنية/ الجمعيات المهنية والصناعية) أكثر أهمية لكم في العملية الابتكارية)، وفي المقابل جاءت الفقرة (22) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.21) وبانحراف معياري (1.56)، وهي تدرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعتبر أن المصادر المؤسساتية (مؤسسات التعليم العالي، هيئات حكومية) أكثر أهمية لكم في العملية الابتكارية). وهذا يدل على أن محور مصادر المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء مرتفعا حسب إجابات مسيريها. وهذا يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر تولي أهمية بالغة لكل من المصادر الأخرى للمعلومة ومصادر السوق وأقل أهمية لمصادر المعلومة المؤسساتية. ويوضح الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور مصادر المعلومات.

الشكل رقم (33): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور مصادر المعلومات



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

**الجدول (42)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

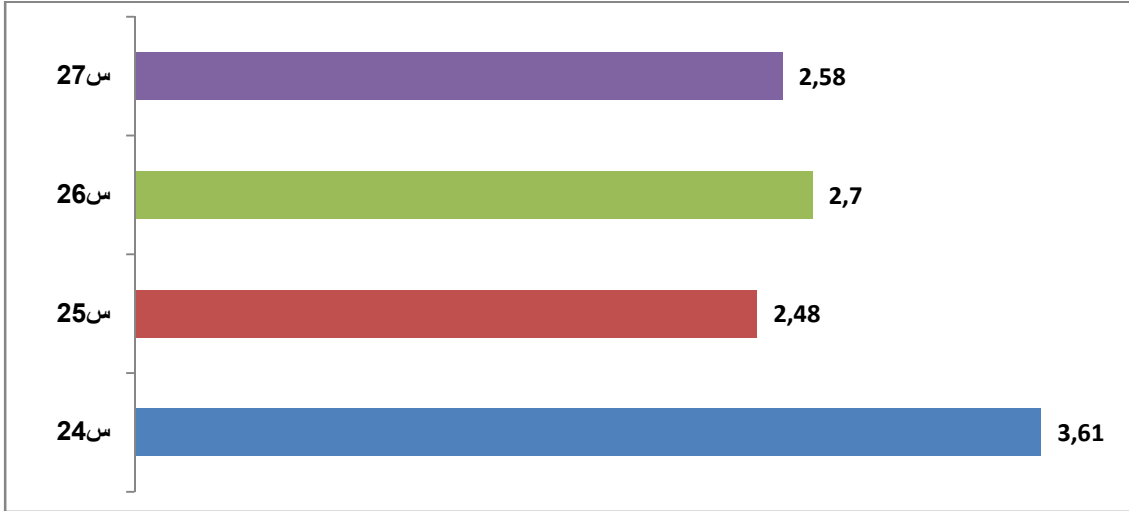
متغير التعاون في الابتكار مرتبة ترتيبيا تنازليا

رقم الفقرة	التعاون في الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
24	أ- تعاونت المؤسسة مع مورديها و/أو عملائها	3,61	1,59	1	مرتفع
25	ب- تعاونت المؤسسة مع منافسيها في مختلف الأنشطة الابتكارية	2,48	1,59	4	منخفض
26	ج- تعاونت المؤسسة مع هيئات خاصة في مختلف الأنشطة الابتكارية	2,70	1,60	2	متوسط
27	د- تعاونت المؤسسة مع هيئات حكومية (الجامعات أو غيرها من مؤسسات التعليم العالي)	2,58	1,81	3	منخفض
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	2,84	1,28		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن المتوسطات الحسابية لمحور التعاون في الابتكار، تراوحت بين (2.48 و 3.61)، حيث حاز هذا المحور على متوسط موزون قدره (2.84)، وانحراف معياري (1.28) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (24) على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.61) بانحراف معياري قدره (1.59)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعاونت المؤسسة مع مورديها و/أو عملائها)، وفي المقابل جاءت الفقرة (25) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري (1.59)، وهي تندرج ضمن المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعاونت المؤسسة مع منافسيها في مختلف الأنشطة الابتكارية). وهذه النتيجة تدل على ان تعاون المؤسسات في مجال الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء متوسطا حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، تهتم بالتعاون بمستوى مرتفع مع كل من مورديها العملاء، الهيئات الخاصة، والهيئات الحكومية، وهي أقل اهتماما بالتعاون في الابتكار مع منافسيها. ويوضح الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور التعاون في الابتكار.

الشكل رقم (34): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور التعاون في الابتكار



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول (43) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

متغير المنافسة في الابتكار مرتبة ترتيبا تنازليا

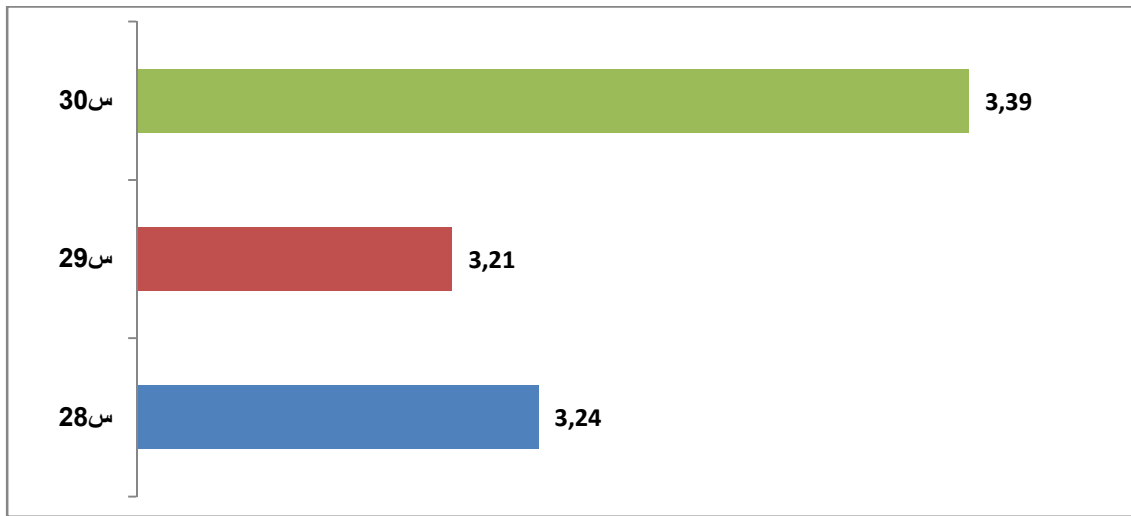
رقم الفقرة	المنافسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
28	• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث تطوير منتجات محسنة و/أو جديدة.	3,24	1,74	2	متوسط
29	• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث استحداث عمليات محسنة و/أو جديدة (الانتاج، التوزيع، ..).	3,21	1,64	3	متوسط
30	• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث إيجاد ممارسات، طرق، أساليب محسنة و/أو جديدة، للتنظيم الداخلي والخارجي.	3,39	1,64	1	متوسط
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	3,28	1,58		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد من خلال الجدول رقم (43) أن المتوسطات الحسابية لمحور المنافسة في الابتكار، كانت بين (3.21 و3.39)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (3.28)، وانحراف معياري (1.58) وهو من المستوى المتوسط، حيث حازت الفقرة رقم (30) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.39) بانحراف معياري قدره (1.64)، وهي ضمن المستوى المرتفع حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث إيجاد ممارسات، طرق، أساليب محسنة و/أو جديدة، للتنظيم الداخلي والخارجي.)، وفي المقابل جاءت الفقرة (29) في الترتيب

الاخير بمتوسط حسابي قدره (3.21) وبانحراف معياري (1.64)، وهي تندرج ضمن المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على ما يلي (تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث استحداث عمليات محسنة و/أو جديدة (الانتاج، التوزيع، ..) ). وهذا يدل على ان المنافسة في الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء متوسطا حسب إجابات مسيريها. وهذا يفسر أن المنافسة في الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر ليست شديدة بل هي متوسطة وفي كل أنواع الابتكار (إبتكار المنتج، إبتكار العملية، الابتكار التنظيمي). ويوضح الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور المنافسة.

الشكل رقم (35): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور المنافسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات

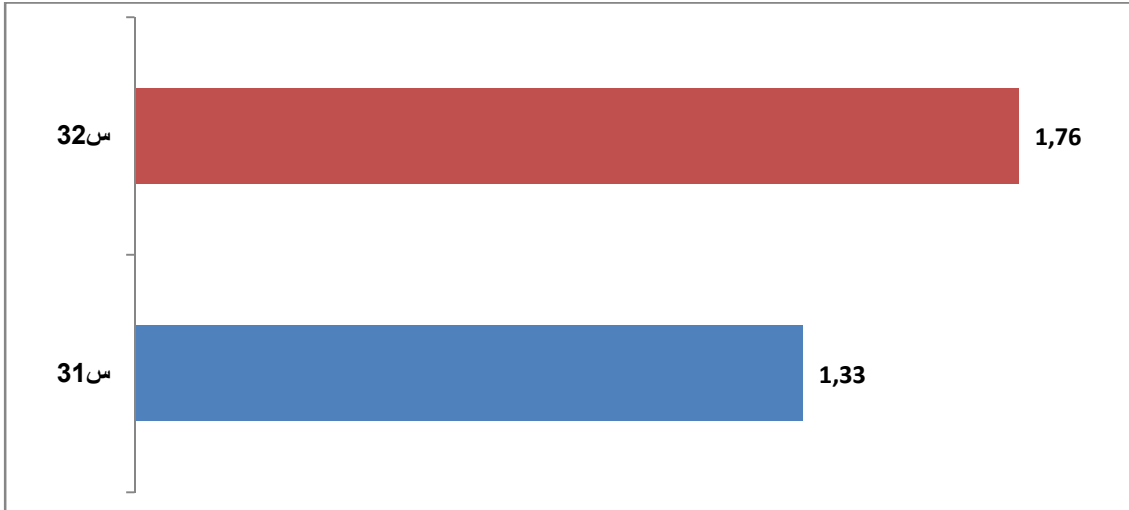
متغير الدعم الحكومي مرتبة ترتيبا تنازليا

رقم الفقرة	الدعم الحكومي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
31	• استفادت المؤسسة من دعم مالي(مباشر أو غير مباشر) عام لأنشطة الابتكار من السلطات المحلية، الجهوية، أو الهيئات المركزية ( بما فيها الوكالات والهيئات المتعلقة بالنشاط الابتكاري )	1,33	0,98	2	منخفض
32	• استفادت المؤسسة من دعم غير مالي لأنشطة الإبتكار (الاستشارات، برامج إعادة التأهيل، إلخ...)	1,76	1,34	1	منخفض
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري للفقرات	1,55	1,02		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية لمحور الدعم الحكومي، تراوحت بين (1.33 و 1.76)، حيث حاز المتغير على متوسط موزون قدره (1.55)، وإنحراف معياري (0.70) وهو من المستوى المنخفض، حيث كان أعلى متوسط حسابي من نصيب الفقرة رقم (32) والذي بلغ (1.76) بانحراف معياري قدره (1.34)، وهي ضمن المستوى المنخفض حيث نصت الفقرة على ما يلي (استفادات المؤسسة من دعم غير مالي لأنشطة الإبتكار (الاستشارات، برامج إعادة التأهيل، إلخ...))، وفي المقابل جاءت الفقرة (31) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي قدره (1.33) وبانحراف معياري (0.98)، وهي تتدرج ضمن المستوى المنخفض أيضا، حيث نصت الفقرة على ما يلي (استفادات المؤسسة من دعم مالي(مباشر أو غير مباشر) عام لأنشطة الإبتكار من السلطات المحلية، الجهوية، أو الهيئات المركزية (بما فيها الوكالات والهيئات المتعلقة بالنشاط الابتكاري)). وهذه النتيجة تدل على ان الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة جاء منخفضا حسب إجابات المسيرين. وهذا يفسر أن بالرغم من عدم وجود الدعم الحكومي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، إلا أنها تقوم بالابتكار. ويوضح الشكل البياني التالي، متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الدعم الحكومي.

الشكل رقم (36): متوسطات استجابة أفراد العينة حول فقرات محور الدعم الحكومي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل الشروع في إختبار الفرضيات، سنقوم بدراسة جاهزية البيانات للإنحدار المتعدد

التدرجي.

### 3.1 اختبار جاهزية وصلاحية البيانات لتحليل الانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: ففي ما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة "multi-collinéarité" قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين "Facteur d'Inflation de Variance" واختبار التباين المسموح به "Tolérance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (45) والذي يضم كل من قيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolérance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، أن قيمة (VIF) كانت أقل من (5) وتتراوح بين (1.02-1.47) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolérance" لجميع المتغيرات المستقلة كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.68-0.98) وعليه يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (45) نتائج اختبار (VIF) للتحقق من ظاهرة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات

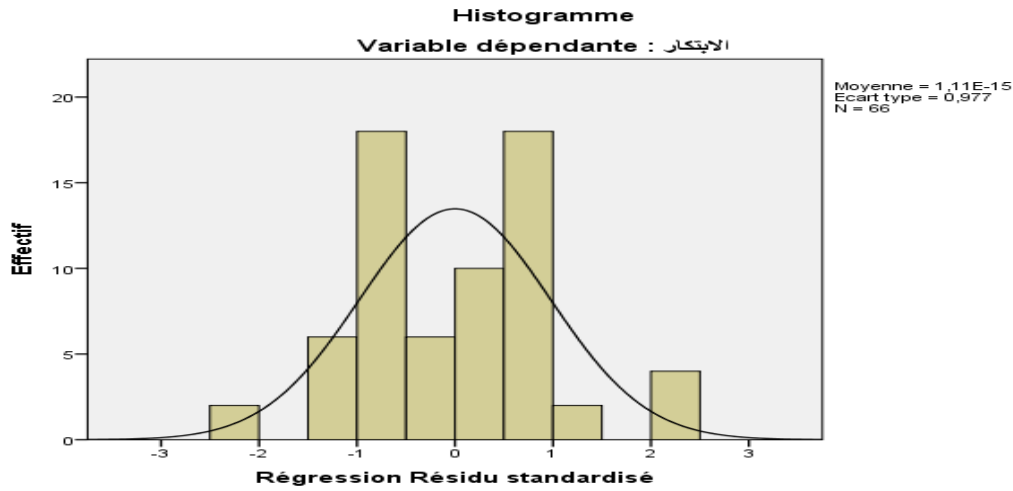
المستقلة

Tolérance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,69	1,44	سلوك المقاول تجاه الابتكار
0,68	1,47	عوامل تنظيمية
0,87	1,15	عوامل بشرية
0,85	1,18	مصادر المعلومات
0,94	1,06	التعاون في مجال الابتكار
0,96	1,04	المنافسة
0,98	1,02	الدعم الحكومي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل رقم (37): وهو الرسم الباني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

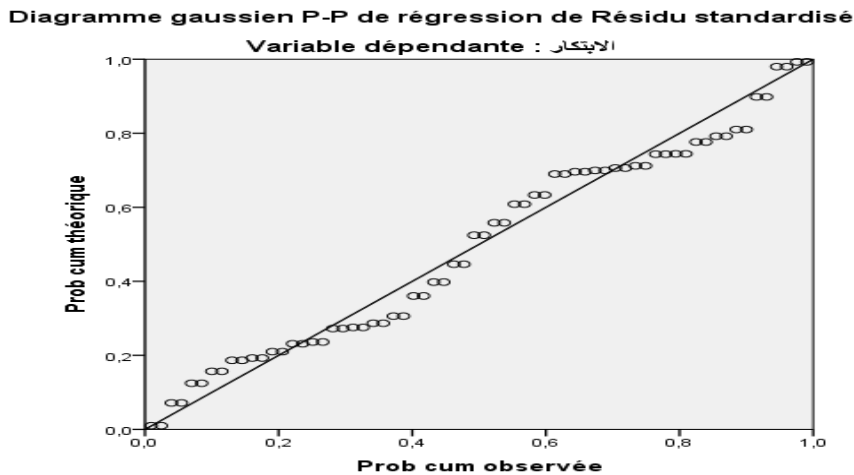
الشكل رقم (37): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

ويوضح الشكل رقم (38) (diagramme gaussien p - p) أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي (les résidus) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اختبار الإنحدار.

الشكل رقم (38): الرسم البياني p- p plot



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

استنادا إلى ما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود ظاهرة التداخل الخطي المتعدد (multi- colinéarité) بين المتغيرات المستقلة، وان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، فيمكن الآن إختبار أثر المتغيرات المستقلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر.



### 3.2 إختبار الفرضية الرئيسية

للمتغيرات المستقلة (سلوك المقاوم تجاه الابتكار/ عوامل تنظيمية/ عوامل بشرية/ مصادر المعلومات/ التعاون/ المنافسة/ الدعم الحكومي) مجتمعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

الجدول (46) تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الدلالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير (التباين)
		11,128	3	33,384	الإنحدار
	21,717	,512	62	31,769	البواقي (الخطأ)
		-	65	65,153	الكلية

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (62،3) عند مستوى المعنوية (0.05) = 2.75

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (46)، أن قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (21,717) أكبر من قيمة (F) الجدولية وبالقيمة (2,75)، وقيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعليه سيتم قبول الفرضية الرئيسية، وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (سلوك المقاوم تجاه الابتكار/ عوامل تنظيمية/ عوامل بشرية/ مصادر المعلومات/ التعاون/ المنافسة/ الدعم الحكومي) على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. و استنادا على ما سبق، فيمكن الآن استخدام الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. كما هو موضح في الجدول رقم (47) التالي:

الجدول (47) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر

المتغيرات	معاملات الإندثار (a)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت (0a)	,152	,250	,803	-
عوامل تنظيمية	,393	4,292	,000	,461
سلوك المقاول تجاه الابتكار	,417	2,730	,008	,291
المنافسة في الابتكار	,139	2,424	,018	,219
معامل الارتباط المتعدد (R)	,716			
معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	0,512			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (47) أعلاه ما يلي:

- تم استبعاد المتغيرات المستقلة (عوامل بشرية، مصادر المعلومات، التعاون، الدعم الحكومي) من الأنموذج عند استخدام أسلوب الإندثار المتعدد التدريجي (pas à pas)، لضعف تأثير هذه المتغيرات الابتكار. حيث كانت دلالتها الإحصائية (sig) على التوالي (0.157، 0.996، 0.874، 0.096)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).
- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات معاملات الإندثار (a) لثلاثة من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (عوامل تنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار)، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للمتغيرات المذكورة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر، وإن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والمقدرة ب(4.292، 2.730، 2.424) على التوالي، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية (sig) للمتغيرات المذكورة أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية.
- تشير قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.512)، إلى أن المتغيرات الداخلة في الأنموذج والمتمثلة في (عوامل تنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار)، تفسر ما نسبته (51.2%) من التغيرات على المتغير التابع وهو الابتكار، أما النسبة المتبقية و المقدرة ب(48.8%) فترجع إلى متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الإندثار الخطي المتعدد .
- تشير قيم المعاملات المعيارية (beta) المحسوبة للأبعاد المتمثلة في (عوامل تنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار) والبالغة على التوالي (0.461، 0.291،

0.219) إلى أن زيادة إهتمام المسيرين في المؤسسات المبتكرة في الجزائر بكل بعد من هذه الابعاد الثلاثة (عوامل تنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار) بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى زيادة ابتكار المؤسسات بنسب بلغت (46.1%، 29.1%، 21.9%) على الترتيب.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة بشكل عام، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، لثلاث متغيرات مستقلة والمتمثلة في (العوامل التنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار) على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (سلوك المقاول تجاه الابتكار) أكثر تأثيراً على الابتكار مقارنة مع كل من العوامل التنظيمية والمنافسة على الابتكار، حيث بلغ معامل الانحدار (a) له ب (0,417).

و بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، يكون النموذج المقرر كالاتي:

$$\hat{Y}=0.152+0.417X_1+0.393X_2+0.139X_6$$

حيث أن:

$\hat{Y}$ : الابتكار

$X_1$ : سلوك المقاول تجاه الابتكار

$X_2$ : عوامل تنظيمية

$X_6$ : المنافسة في الابتكار

### 3.3 اختبار الفرضيات الفرعية

هنا يتم اختبار أثر كل من المتغيرات المستقلة منفردا ضمن نتائج الانحدار المتعدد على المتغير التابع، وذلك بمقارنة قيمة (t) المحسوبة، مع قيمة (t) الجدولية مع مراعاة الدلالة الإحصائية، حسب ما أظهره جدول رقم (48) أسفله.

#### إختبار الفرضية الفرعية الأولى

لسلوك المقاول تجاه الابتكار أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير

التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة لسلوك

المقاول تجاه الابتكار ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت 2.730

وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه

يتم قبول الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لسلوك المقاول تجاه

الابتكار على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند

درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن كلما زاد سلوك المقاول تجاه الابتكار كلما زاد مخرجات الابتكار للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (48): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت ( $\rho_a$ )	,250	,803	-
سلوك المقاول تجاه الابتكار	2,730	,008	,291
عوامل تنظيمية	4,292	,000	,461
عوامل بشرية	1,433	,157	,000 <sup>d</sup>
مصادر المعلومات	-,004	,996	,000 <sup>d</sup>
التعاون في الابتكار	-,160	,874	-,015 <sup>d</sup>
المنافسة في الابتكار	2,424	,018	,219
الدعم الحكومي في الابتكار	-1,692	,096	-,149 <sup>d</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### إختبار الفرضية الفرعية الثانية

للعوامل التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

فقد وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للعوامل التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت 4.292 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للعوامل التنظيمية على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية ترفع من الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

#### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

للعوامل البشرية أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث بينت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للعوامل البشرية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت 1.433 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم رفض الفرضية أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للعوامل البشرية على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالعوامل البشرية ليس له تأثير على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لمصادر المعلومات أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة لمصادر المعلومات ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت (-0.004) وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم رفض الفرضية أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لمصادر المعلومات على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بمصادر المعلومات ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

للتعاون في مجال الابتكار أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للتعاون في الابتكار ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت (-0.160) وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم رفض الفرضية أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للتعاون في الابتكار على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالتعاون في الابتكار ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### إختبار الفرضية الفرعية السادسة

للمنافسة في الابتكار أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث وضحت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للمنافسة في الابتكار أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت 2.424 وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى إحصائي مقبول، وعليه يتم قبول الفرضية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للمنافسة في الابتكار على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن كلما زادت حدة المنافسة في الابتكار كلما زاد الابتكار للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.

#### إختبار الفرضية الفرعية السابعة

للدعم الحكومي أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

حيث بينت النتائج المبينة في الجدول رقم (48) إلى أن قيمة (t) المحسوبة للدعم الحكومي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) والتي بلغت (-0.160) وهذا يعني أن قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمة (t) الجدولية، وعليه يتم رفض الفرضية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للدعم الحكومي على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الدعم الحكومي ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.

#### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي والذي شمل المتغيرات المستقلة (سلوك المقاول تجاه الابتكار/ عوامل تنظيمية/ عوامل بشرية/ مصادر المعلومات/ التعاون/ المنافسة/ الدعم الحكومي) مجتمعة على المتغير التابع (الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، وقمنا بإيجاد العلاقة بينهم وأثر هذه العلاقة توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:  
أولاً: مستوى إهتمام المسيرين بالابتكار:

- أظهرت النتائج المتعلقة بمدى تقديم المؤسسات لابتكارات في الفترة الممتدة بين 2008-2018 بحصول الابتكار الجذري للمنتج على المرتبة الأولى، وجاء الابتكار التجاري في المرتبة الأخيرة على سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم.

- حيث يعود حصول الابتكار الجذري للمنتج على الترتيب الأول وذلك لأهمية هذا الابتكار، وأثره الواضح على تحسين المحيط الداخلي من خلال رفع معنويات العمال والخارجي عن طريق تحسين المنافسة لدى المؤسسة، رفع رقم أعمالها، توسيع سوقها..إلخ.
- ويرجع سبب حصول الابتكار التجاري، على الترتيب السابع في سلم تقييم أفراد العينة إلى عدم اهتمام المسيرين بهذا النوع من الابتكار ولقلة أثره على النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة وعدم فاعليته في قطاعاتهم.

**ثانياً:** مستوى تأثير مختلف المحددات على الابتكار في نظر المسيرين:

- حيث أكدت النتائج أن سلوك المقاول تجاه الابتكار يعتبر الأكثر أهمية وهذا بحصوله على المرتبة الأولى في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم. و السبب في هذا لاعتبارهم أن المقاول هو متخذ القرارات داخل المؤسسة، والموجه والمحرك لها حسب رؤيته ودرجة مخاطرته وثقته في المستقبل.
- تأتي مصادر المعلومات في نظر لمسيرين في المرتبة الثانية من حيث العوامل المؤثرة على الابتكار و بالتالي فهي ذات أهمية بالغة، كونها تزودهم بالتطورات الحادثة في مجال نشاطهم ، و معلومات حول البيئة العامة و الخاصة اللواتي تنشطن فيهما مؤسساتهم.
- كما يرى المسيرين أن العوامل التنظيمية مهمة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي ترغب في التوجه نحو الابتكار و احتل هذا العنصر المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع.
- وفي ما يخص كل من المنافسة ، العوامل البشرية و التعاون في الابتكار يقدر المسيرين أنها ذات أهمية متوسطة، بالنسبة للإبتكار بمعنى آخر رفع هذه العوامل لا يؤدي إلى رفع قدرة الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- و في المقابل جاء الدعم الحكومي في المرتبة الأخيرة وهذا يعني أن الدعم الحكومي في نظر المسيرين ليس له أهمية كبيرة في توجه المؤسسة نحو الابتكار حيث أن أغلب المؤسسات التي قدمت ابتكارا والتي تم استجوابها لم تستفد من دعم لا مادي و لا مالي.

**ثالثاً:** أظهرت نتائج إختبار الفرضيات ما يلي:

- **الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، لثلاث متغيرات مستقلة والمتمثلة في (عوامل تنظيمية، سلوك المقاول تجاه الابتكار، المنافسة في الابتكار) على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. حيث كان المتغير المستقل المتمثل في (سلوك المقاول تجاه الابتكار) أكثر تأثيراً على الابتكار مقارنة مع كل من العوامل التنظيمية والمنافسة على الابتكار.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) لسلوك المقاول تجاه الابتكار على المتغير التابع ( الابتكار) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة

- الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن كلما زاد سلوك المقاول تجاه الابتكار كلما زاد الابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للعوامل التنظيمية على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية ترفع من الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للعوامل البشرية على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالعوامل البشرية ليس له تأثير على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لمصادر المعلومات على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بمصادر المعلومات ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للتعاون في الابتكار على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الاهتمام بالتعاون في الابتكار ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
  - **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للمنافسة في الابتكار على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن كلما زادت حدة المنافسة في الابتكار كلما زاد الابتكار للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.
  - **الفرضية الفرعية السابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للدعم الحكومي على المتغير التابع ( الابتكار ) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية، عند درجة معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعني أن الدعم الحكومي ليس له تأثير على زيادة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الجزائرية.



### خلاصة الفصل

خلصت الدراسة إلا أن درجة العوامل تختلف في نظر المقاولين حيث حظي سلوك المقاول ( $X_1$ ) تجاه الابتكار بمستوى مرتفع أي بتوافق كل المقاولين حول أهميته في الابتكار، ولكن الدعم الحكومي ( $X_7$ ) جاء بمستوى منخفض وهو ما يؤكد غياب الدعم المالي أو غير المالي المقدم من طرف أي جهة حكومية كانت للتشجيع على الابتكار.

كما أكدت الدراسة أن الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، يتأثر بثلاث عوامل مهمة منها ما هو مرتبط بالمقاول ويتعلق الأمر بسلوكه تجاه الابتكار، منها ما يتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة ويتمثل في العوامل التنظيمية خاصة الهيكل التنظيمي ووحدة البحث والتطوير، وأخرى تخص المحيط الخارجي وهي المنافسة في الابتكار. بمعنى آخر رفع كل من سلوك المقاول تجاه الابتكار، والعوامل التنظيمية والمنافسة في الابتكار مجتمعين سيؤدي حتما إلى رفع الابتكار.

الخاتمة العامة

تناولت الدراسة العلاقة التي تربط بين مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والمقاولاتية، والإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة، ودرجة تأثير هذه المتغيرات على الإبتكار في هذا النوع من المؤسسات.

حيث قام الباحث باختبار نموذج يضم مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة، ومتغير الإبتكار كمتغير تابع، حيث كان الهدف منه معرفة أثر كل متغير (سلوك المقاول تجاه الإبتكار، العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، مصادر المعلومات، التعاون في الإبتكار، المنافسة في الإبتكار، الدعم الحكومي) على الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة في الجزائر. فقد أكدت الدراسة عدم الاهتمام فقط بإبتكار المنتج على حساب الأنواع الأخرى من الإبتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما توصلت إلى الغياب الشبه التام للدعم الحكومي بشقيه المالي وغير المالي في مجال الإبتكار بالرغم من وجود سياسات وهيئات تُعنى بذلك، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في هذه النقطة من قبل الجهات الوصية.

كما بينت الدراسة أن فقط سلوك المقاول تجاه الإبتكار، والعوامل التنظيمية، والمنافسة في الإبتكار كان لها أثر ذو دلالة على الإبتكار.

#### حدود الدراسة:

نتائج بحثنا لها قيود معينة:

تعتبر المراجع المكتبية محدودة بسبب الافتقار إلى تصور الإبتكار في للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة وحسب السياق الجزائري خاصة. لذا اعتمدنا على المراجع باللغة الأجنبية، حول الإبتكار في المؤسسات بصفة عامة.

يشير القيد الثاني إلى صغر حجم عينتنا نوعا ما. ففي الواقع، كان علينا التعامل مع عدد أفراد أكبر من هذا، لكن نظرا لانشغال المقاولين مع أعمالهم، ورفض البعض منهم بصراحة عدم تضييع الوقت مع هذه الأمور أُجبرنا على التقيد بالعينة المتوصل إليها.

#### التوصيات

أولا: ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة بكل أنواع الإبتكار خاصة التجاري لحصوله على المرتبة الأخيرة حسب سلم إدراك أفراد عينة الدراسة، لأنه يمكن أن يكون له تحسينات لأداء المؤسسة.

**ثانياً:** توصي الدراسة بضرورة اهتمام الدولة بتقديمها الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة والذي تقريبا كان غائبا في مجال الابتكار سواء المالي أو غير المالي، وحتى يمكن قياس أثره على الابتكار.

**ثالثاً:** على المقاولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تفعيل سلوكهم تجاه الابتكار إذا أرادوا الرفع من هذا الأخير.

**رابعاً:** على المقاولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة الاهتمام أكثر بالعوامل التنظيمية لرفع الابتكار.

**خامساً:** على المقاولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة التفاعل أكثر مع المنافسة لزيادة الابتكار.

**سادساً:** متابعة الجهات الوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بتسويق مخرجاتها الابتكارية، ومرافقتها بعد العمليات الابتكارية.

### آفاق البحث

**أولاً:** إختبار الفرضيات وأنموذجها على عينة أشمل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون ذلك من خلال إشراك المؤسسات الصغيرة التي قامت بحماية ملكيتها الفكرية ولم تشارك في المسابقة الوطنية للإبتكار.

**ثانياً:** إختبار الفرضيات وأنموذجها في قطاع المؤسسات الصغير والمتوسطة الناشئة المبتكرة .

**ثالثاً:** إختبار الفرضيات وأنموذجها في قطاع المؤسسات الصغير والمتوسطة الناشطة في شعبة الاقتصاد الأخضر .

**رابعاً:** الدراسة الحالية تخلت عن بعض المتغيرات المستقلة مثلا كالعوامل المالية والتي يمكن إضافتها في الدراسات المستقبلية.

**خامساً:** الدراسة الحالية أخذت جملة الابتكار كمتغير تابع، ويمكن إختبار الفرضيات والأنموذج مع كل نوع من أنواع الابتكار على حدى بمعنى آخر المتغيرات المستقلة مع الابتكار المنتج، ومع إبتكار العملية، ومع الابتكار التنظيمي، ومع الابتكار التجاري.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### 1. مؤلفات

- 1 أبو جمعة نعيم حافظ، ، أساسيات وإدارة التسويق، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 1999.
- 2 أنيس إبراهيم وآخرون، "المعجم الوسيط"، المجلد الاول، دار الدعوة، إستنبول، تركيا، 1972.
- 3 أوكيل محمد سعيد ، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4 البكري سونيا محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر، 1999.
- 5 جويتا برفين ،الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008..
- 6 الحداد شفيق إبراهيم ، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 7 حريم حسين ، "السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
- 8 حريم حسين ، إدارة المنظمات الأعمال: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 9 خصاونة عاكف لطفي ، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010..
- 10 خير الله جمال ، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11 الدهان أميمة ، نظريات منظمات الأعمال، ط1، مطبعة الصفدي، عمان، 1992.
- 12 روشكا ألكسندرو ، "الإبداع العام والخاص"، ترجمة غسان أبو فخر، سلسلة عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 144، 1989.
- 13 زغدار أحمد ، "المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، ط1، دار جرير، عمان، الأردن، 2011.

- 14 السكارنة بلال خلف ، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 15 الصرن رعد حسن ، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار"، الجزء2، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2001.
- 16 الصرن رعد حسن ، إدارة الإبداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء1، ط1، دار الرضا للنشر، (بلد غير مذكور)، 2000.
- 17 عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 18 عبيدات سليمان خالد ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010
- 19 عبيدات محمد ابراهيم ، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 20 عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 21 عساف محمد عبد المعطي ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1999.
- 22 الفاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005،
- 23 فوستر دين آلن ، "المساومة عبر الحدود"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 24 كنج نيغل ، أندرسون نيل ، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
- 25 المؤذن محمد الصالح ، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26 النجار فريد ، "المنافسة والترويج التطبيقي"، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2000.
- 27 نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2012،

28 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

## 2. أطروحات

- 1 حجاج عبد الرؤوف، " دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، سنة 2015،
- 2 رديعان العزاوي، سالم محمد، "مسؤولية المنتج القوانين المدنية والاتفاقات الدولية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد 1991.
- 3 زويوش بلال، "السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الدوافع والمحددات" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، سنة 2016-2017
- 4 كريالي بغداد، "الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، 2004

## 3. مقالات

- 1 بريكة السعيد، مسعي سمير، " منظومة البحث والتطوير في الجزائر دراسة تحليلية تاريخية لواقع البحث العلمي في الجزائر" مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، حجم 29، عدد 2.
- 2 بن نذير نصر الدين، "الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.
- 3 الشيخ فؤاد نجيب، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24 العدد الأول، يونيو 2004.
- 4 الطويل أكرم أحمد، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29-أفريل 2009 .

## 3. نصوص تشريعية و نصوص تنظيمية



- 1 أمر رقم 03-07، الممضي في 19 جويلية سنة 2003 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 44 بتاريخ 2003/07/23.
- 2 قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2001 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 77 بتاريخ 2001/12/15.
- 3 قانون رقم 141 لسنة 2004، الجريدة الرسمية لجمهورية مصر العدد رقم 24 تابع (أ) الصادر في 2004/6/10.
- 4 قانون رقم 53.00 المتعلق بميثاق المقاولات الصغرى والمتوسطة، الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، عدد 5031 بتاريخ 2002/08/19 الصفحة 2368.
- 5 مرسوم تنفيذي رقم 03-78 بتاريخ 24 ذو الحجة 1423 الموافق ل 25 فيفري 2003 والمتعلق بقانون النموذجي لحاضنات المؤسسات: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 13 : 25 ذو الحجة 1423 الموافق ل 26 فيفري 2003.
- 6 مرسوم تنفيذي رقم 08-323 بتاريخ 14 شوال 1429 الموافق ل 14 أكتوبر 2008 والمتعلق بتأسيس جائزة وطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تحديد الشروط والطرق : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 60 : 19 شوال 1429 الموافق ل 19 أكتوبر 2008.
- 7 مرسوم تنفيذي رقم 02-373 ممضي في 11 نوفمبر 2002، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 74 مؤرخة في 13 نوفمبر 2002.
- 8 مرسوم تنفيذي رقم 03-78 ممضي في 25 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003.
- 9 مرسوم تنفيذي رقم 03-80 ممضي في 25 فبراير 2003، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003.
- 10 مرسوم تنفيذي رقم 05-165 ممضي في 03 مايو 2005، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 32 مؤرخة في 04 مايو 2005.
- 11 مرسوم تنفيذي رقم 11-16 ممضي في 25 يناير 2011، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 5 مؤرخة في 26 يناير 2011.
- 12 مرسوم تنفيذي رقم 18-170 ممضي في 26 يونيو 2018، الصادر في الجريدة الرسمية رقم 39 مؤرخة في 04 يوليو 2018.

- 13 مرسوم رقم 01-09 ممضي في 22 يوليو 2009 الصادر في الجريدة الرسمية رقم الجريدة الرسمية عدد 44 مؤرخة في 26 يوليو 2009.
- 14 مرسوم رقم 2011-442 بتاريخ 26 أبريل عام 2011، المعدل للمرسوم رقم 388-2008 في 11 فبراير 2008، المتعلق بتشجيع المرقين الجدد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الصغيرة والحرف الصغيرة، الجريدة الرسمية للجمهورية التونسية رقم 30 بتاريخ 29 أبريل 2011.
- 15 مرسوم رئاسي رقم 134-04 ممضي في 19 أبريل 2004، الصادر في الجريدة الرسمية عدد 27 مؤرخة في 28 أبريل 2004.

### المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1. Ouvrages

- 1 ABEDOU A. et al, « **Entrepreneurs et PME : approches algéro-françaises** », l'Harmattan , Paris, 2004.
- 2 ANSOFF I. , "**Stratégie du développement de l'entreprise**", les éditions d'organisation , Paris, 1989.
- 3 AVENIER M.J., « **La stratégie « chemin faisant** » », Economica, Paris, 1997, p10
- 4 1BELLON B. , « **Innovation créatrice**», Economica, Paris, 2002.
- 5 1CHRISTENSEN C. , et al, « **Le Gène de l'innovateur : Cinq compétences qui font la différence** », Pearson, Montreuil, 2013.
- 6 1DE MONTMORILLON B. , « **Croissance de l'entreprise** », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997.
- 7 DJEFLAT A., et al « **l'innovation au Maghreb enjeux & perspectives actes de la IIIe Conférence internationale Maghtech'98, Sfax, Avril 1998**», Editions Ibn Khaldoun, Tlemcen, 2000.
- 8 1FOURCADE C. , « **Petite entreprise et développement local** », éditions, ESKA, paris, 1991.
- 9 1FREEMAN C. , "**the economics of industrial innovation**", Harmondsworth: Penguin.1982
- 10 GERVAIS M. , « **Stratégie de l'entreprise** », Economica, Paris, 2003.
- 11 HELFERJ-P. , et al, « **Management, Stratégie et organisation** », 6<sup>e</sup> éd, Vuibert, Paris, 2006.

- 12 JANSSEN F. , « **Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat** », De Boeck, Paris, avril,
- 13 JULIEN P. A et MARCHESNAY M. , « **L'Entrepreneuriat** », Economica, Paris, 1996.
- 14 JULIEN P.A , «**Innovation et entrepreneuriat** », in Philippe Mustar et Hervé Penar, Encyclopédie de l'innovation, Economica, Paris, avril 2003
- 15 L Daf R. t, "**organization theory and design**", 7th Ed, south Western Publishing , New York: ,2001.
- 16 LASSASSI M. , « **Les entrepreneurs Algériens Conditions d'émergence et caractéristiques** », éditions universitaires européennes , Saarbrücken /Allemagne, 2014
- 17 MARCHESNAY M. , « **Management stratégique** », les éditions chihab, 1997.
- 18 MARCHESNAY M. , FOURCADE C. , « **Gestion de la PME/PMI, Nathan** », 1997.
- 19 MARMUSE C. « **Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques** », Economica, 2édit, Paris, 1996.
- 20 1MARTINET A.C. , « **Management stratégique : organisation et politique** », McGraw-hill, Paris, 1984.
- 21 1Michael S. , Elnora S. W., "**Marketing: Real People, Real Choices**", end ed., Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- 22 MINTZBERG H., « **Le management, voyage au centre des organisations** », éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 23 NÖEL A. , « **Perspectives en Management Stratégique** », Tome I : 1992/93, Economica, Paris.
- 24 PAPILLON J. C , « **Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance** », 2 éd, management et société, Caen, 2000
- 25 PORTER M. , « **Choix stratégiques et concurrence** », Economica, 1982 p XII
- 26 PORTER M., « **L'Avantage Concurrentiel** », InterEditions, Paris, 1986.
- 27 REGUIEG-ISSAD D. , « **Les Principes du Marketing** », édition Dar El Adib, 2006, .
- 28 Robbins S. P , "**organizational behavior : concept controversies and application**"s, 6th Ed, prentice hall , New Jersey: ,1993.

- 29 SAPORTA B. ,« **Stratégies des petites et moyennes entreprises** », Encyclopédie de gestion,Tome3,1997.
- 30 STRATEGOR, « **Politique générale de l'entreprise** », 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997, p214
- 31 THIETART R.A, « **Méthodes de recherche en management** », Dunod, Paris, 1999.
- 32 THIETART R-A.,XUEREB J-M., «**Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre** », Dunod, Paris.
- 33 TORRES O., "**PME de Nouvelles Approches**", Economica, Paris, 1998.
- 34 VERLANT B. , SAINT-PIERRE G., « **Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens** », Berti Editions, Alger, 2008.

## 2. Articles

- 1 Alternatives économique, N°224,avril 2004.
- 2 BEAU F. , « Entre IE, guerre et patriotisme économiques : la frontière est floue...» problèmes économiques, 30 janvier 2008.
- 3 BENMENNI A., " Le seconde souffle du développement ", Revue la révolution africaine n° 1018, 26/08 à 01/09/1983.
- 4 Blanc C., et *al* « Quand l'information devient stratégique» problèmes économiques, 30 janvier 2008.
- 5 BOUYACOUB A. , " Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les PME en Algérie à l'heure de la transition vers l'économie de marché " in Les cahiers CREAD,N° spécial, 1997.
- 6 BOUYACOUB A. , MADOUÏ M., " Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes ", 2003, les documents du Griot n°16, CNAM.
- 7 CANDAU P. , "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, 1981.
- 8 CARRE D. et LEVRATTON. "Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils?" *Revue d'économie industrielle*, N° 126 , 2e trimestre 2009.
- 9 CASADELLA V. , et *al*. « De l'applicabilité du Système National d'Innovation dans les Pays Moins Avancés », in *Innovations*, vol.

no24, no. 2, 2006.

- 10 CHAILLOT O. , : « La stratégie en TPE PME-PMI », Revue Française, du Marketing-n°155,1995/5.  
De Jong J.P et Brower E. , " *Determinants of the innovative ability of SMEs*" in Literature review. Zoetermeer, EIM Small Business Research and consultancy 1999.
- 11
- 12 DELPHINE M,, et *al.* « L'open innovation ouvre à de nouvelles pratiques », *L'Expansion Management Review*, vol. 144, no. 1, 2012.
- 13 DOMINIQUE P, « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, vol. no 164, no. 5, 2006.
- 14 FERCHICHI R. , SOUAM S. , « Caractéristiques, motivations et performances des fusions et acquisitions en Tunisie », *Revue d'économie industrielle*,N° 150 | 2e trimestre 2015
- 15 FORT F. , et al " Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires " *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, no 1, 2005.
- 16 GERVAIS M. , "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, 1978,
- 17 GRATEL J. , PASSARIS S. " Le développement local des territoires, des hommes, des initiatives , le partenariat ". *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N° 1, 1986
- 18 LAHDIRI C. , " Mise à niveau des entreprises : Les étrangers viendront-ils à la rescousse" in *El Watan économie*, du 6 au 12 juin 2011.
- 19 LALLEMENT R. , WISNIA-WEILL V. « Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? », *Horizons stratégiques* 2007/2 (n° 4).
- 20 Lamb C.W ,and all, *Marketing*,7<sup>th</sup> ed, Thomson South – Western, Australia, 2004.
- 21 Le CNES, Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie , Alger, 2002.
- 22 LIABES D. , "La P.M.I. entre théorie et pratique", *Cahiers du CREAD* N°2, 2ème trimestre 1984.
- 23 MARCHESNAY M. , "Is small so beautiful?", *Revue d'Economie Industrielle*, n°19, 1982.
- 24 J. NIOSI et al, " Les systèmes nationaux d'innovation : à la recherche d'un concept utilisable", in *Revue française d'économie*

Année 1992 volume 7, n°1 .

25 THURSTON P.H , « La planification dans les PME », Harvard Business Review, 61(3), p99

26 Y.S : " *P.M.I la solution de l'avenir* », Revue la révolution africaine" n° 1000, 1983, p

## مواقع أنترنت

1 des Communautés Européennes (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003. : [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2003.124.01.0036.01.FRA](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.FRA) consulté le 08/09/2015

2 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re\\_De](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re_De) consulté le 17/02/2019

3 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) , PROMOUVOIR L'ENTREPRENARIAT ET LES PME INNOVANTES DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE, VERS UNE MONDIALISATION PLUS RESPONSABLE ET MIEUX PARTAGÉE, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004 p10 : <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/31946668.pdf>

4 Bulletin PME N°29: Novembre 2016, Ministère de l'Industrie, et des Mines [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_29\\_V8.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_29_V8.pdf) , consulté le 26/12/2018

5 [Bulletin PME N°33: Novembre 2018, Ministère de l'Industrie, et des Mines.](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf) [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_33.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf) , consulté le 26/12/2018

6 Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. 2 septembre 2009 – définition reprise à « Creating a National Innovation Framework », Science Progress, Richard Nedis& Ethan Byler, avril 2009. In « Réexaminer la politique communautaire de l'innovation dans un monde en mutation ».

7 communication présentée dans le colloque La nouvelle alliance industrielle Entrepreneurs, innovation et création de valeur dans la mondialisation, 5 avril 2012 - À la Maison de l'Europe, site internet:

<https://www.forumatena.org/files/livresblancs/EntrepriseInnovatione.pdf> consulté le 23/12/2018

- 8 F. MERZOUK, " PME et compétitivité en Algérie ", université de Bouira-Algerie, [www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf) consulté le 12/03/2019
- 9 <http://www.cgcegypt.com/smes.html> consulté le 19/08/2015
- 10 <http://www.nbe.com.eg/Default.aspx?CID=23> consulté le 19/08/2015
- 11 <http://www.ompic.ma/sites/default/files/RapportOMPIC2017FR.pdf> consulté le 19/02/2019
- 12 [http://www.smeCorp.gov.my/vn2/sites/default/files/Guideline\\_for\\_New\\_SME\\_Definition\\_7Jan2014.pdf](http://www.smeCorp.gov.my/vn2/sites/default/files/Guideline_for_New_SME_Definition_7Jan2014.pdf)
- 13 J. MAIRESSE, P. MOHNEN, "Using innovations surveys for econometric analysis", Technical report, UNU-MERIT. Working Paper: <http://www.nber.org/papers/w15857.pdf> consulté le 06/02/2018
- 14 J.P.J Boonen, " Determinants of innovation in SMEs: comparing family and non-family SMEs in The Netherlands (Top Thesis) " 2007, p15: <https://pub.maastrichtuniversity.nl/7d1539b6-c59e-4006-b637-0baa511bcb1c> consulté le 20/07/2018
- 15 Karim HEBBAR, "Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale", <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2413-les-competences-cles-de-l-entrepreneur-innovateur-l-influence-de-l-experience-pre-entrepreneuriale> consulté le 22/07/2018
- 16 L. AZOUAOU, N-A. BELOUARD, " La politique de mise a niveau des pme algériennes : enlisement ou nouveau départ ", VIème colloque international 21-23 juin 2010 Hammamet (Tunisie), p10 : <http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf> consulté le 14/03/2019
- 17 La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: [web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099\\_Laperspectiveconstructiviste.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf)
- 18 Meghana Ayyagari, Thorsten Beck and Asli Demirgüç-Kunt, Small and Medium Enterprises across the Globe, mars, 2005, p3

:[www.siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME\\_globe.pdf](http://www.siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME_globe.pdf). consulté le 18/08/2015

- 19 <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/209-lintensite-concurrentielle-proposition-dune-echelle-bidimensionnelle-de-mesure/download> consulté le 25/06/2018
- 20 OCDE, Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition, Paris, 2005
- 21 ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Vienne. 23 août. 123p.
- 22 P. ADAIR, F. FHIMA, « Accès au crédit et promotion des PME en Tunisie » <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/philip%20adair%20+fredj%20fhima.pdf>. consulté le 23/08/2015
- 23 P. Noailles, "l'entreprise innovante, outil d'une nouvelle politique d'innovation (?)", communication présentée dans le colloque La nouvelle alliance industrielle Entrepreneurs, innovation et création de valeur dans la mondialisation, 5 avril 2012 - À la Maison de l'Europe, site internet: <https://www.forumatena.org/files/livresblancs/EntrepriseInnovatione.pdf> consulté le 23/12/2018
- 24 Recommandation n° 96/280/CE du 3 avril 1996 de la Commission Européenne » – Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.107 du 30 avril 1996. : [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.1996.107.01.0004.01.FRA](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.1996.107.01.0004.01.FRA) consulté le 08/09/2015
- 25 Royaume du Maroc, ministère de l'économie et des finances, Direction de la Politique Économique Générale, « La PME au Maroc : Eclairage et propositions », document de travail N° 50 mars 2000, p 01 : [http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en\\_catalogue/dotrail/doc\\_texte\\_integral/dt50.pdf](http://www.finances.gov.ma/depf/publications/en_catalogue/dotrail/doc_texte_integral/dt50.pdf) consulté le 24/08/2015
- 26 S. BYLYKBASHI, "L'intensité concurrentielle : proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure":<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/209-lintensite-concurrentielle-proposition-dune-echelle-bidimensionnelle-de-mesure/download> consulté le 25/06/2018



- Srivardhana, Thongchai, ,the Multiple Dimensions of the in Terfirm Network: The Critical Sources of Product Innovation, 27 Doctoral Dissertation, Agricultural and Mechanical College, Louisiana State University2006, p 39-40, <http://etd.lsu.edu>. Consulté le 17/04/2016
- T Reichstein,, & V Salter,.. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. Industrial and Corporate Change, 2006 ,15(4), 653-682. dans Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2014. 28
- W Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2014 p34. 29
- 30 [www.sba.gov/sites/default/files/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](http://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf) consulté le 16/08/2015
- 31 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ag\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ag_Re) consulté le 19/02/2019
- 32 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re) consulté le 19/02/2019
- 33 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re) consulté le 19/02/2019
- 34 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re\\_De](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re_De) consulté le 17/02/2019
- 35 [http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce\\_Re\\_De](http://www.dgrsdt.dz/Ar/?fc=Ce_Re_De) consulté le 19/02/2019

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

وظائفهم و الجامعة التابعين لها	أسماء الاساتذة المحكمين
أستاذ الاقتصاد القياسي-كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	أ.د عدالة العجال
أستاذ علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	د.عباس لحر
أستاذة علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم	د.لعلمي فاطمة
أستاذ علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير-جامعة جيلالي ليابس ، سيدي بلعباس	د.عطار عبد الحفيظ

## الملحق رقم 02: الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

UNIVERSITE ABOU-BEKR  
BELKAÏD  
TLEMÇEN  
Faculte des Sciences  
Economiques



جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية  
التجارية، و علوم التسيير

إلى السيد: .....

### الموضوع: طلب ملء استمارة بيانات (Questionnaire)

يضع بين أيديكم الأستاذ الباحث هذا الإستبيان، راجيا منكم إفادته ببعض البيانات والتصورات المتعلقة بموضوع " محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر و دوره في التنمية الاقتصادية"، حيث يندرج هذا العمل في إطار إعداد رسالة دكتوراه في علوم التسيير، بجامعة تلمسان تحت عنوان " محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر: "؛ تحت إشراف الدكتور "عدالة العجال".

كما نحيطكم علما بأن البيانات والمعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث، كما أرجو منك عدم ترك أي سؤال دون الاجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من ورقة الاجابة بكاملها.

مع خالص الشكر و التقدير،

الأستاذ الباحث: شرارة وليد  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير  
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان

نائب العميد لما بعد التخرج



الأستاذة المشرفة



## تقديم المؤسسة

رقم الأعمال السنوي بال (دج) DA

- رقم الأعمال > 20 مليون
- رقم الأعمال > 200 مليون
- 2مليار < رقم الأعمال ≤ 200 مليون

حجم المؤسسة حسب عدد العمال:

- مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)
- صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
- متوسطة (من 50 إلى 250 عامل)

تاريخ بداية النشاط: .. / .. / .. / .. / .. / ..

التسمية

.....

العنوان : .....

.....

النشاط الرئيسي: .....

الشكل القانوني:

- مؤسسة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL)
- شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
- شركة تضامن (SNC)
- شركة أسهم (SPA)

ما هو طابع ملكية المؤسسة :

- خاصة
- عمومية
- مختلطة

وظيفة المصاحب .....

على أي مستوى من السوق يتم توزيع سلعتكم أو

خدماتكم؟

- محلي
- جهوي
- وطني
- دولي

## معلومات حول المقاول

الجنس:  ذكر  أنثى

24 سنة وما أقل	25-29 سنة	30-34 سنة	35-39 سنة	40-44 سنة	45 سنة فما فوق
السن:					

إبتدائي - متوسط - ثانوي	بكالوريا - ثانية جامعي	ليسانس	شهادة مهندس	ماستر	ماجستير	دكتوراه
المؤهل العلمي :						

قانوني	إقتصادي	تقني	آخر
التكوين:			
.....			

10-1 سنوات	11-20 سنة	21-30 سنة	31-40 سنة	أكثر من 40 سنة
عدد سنوات الخبرة:				
.....				

## المحور 01 : الإبتكار

### أولاً: ابتكار المنتج خلال الفترة الممتدة بين 2008-2018

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1 • قدمت المؤسسة <u>منتجا (سلعة أو خدمة) جديدا</u> في السوق.
					2 • قدمت المؤسسة <u>منتجا (سلعة أو خدمة) محسنا بشكل كبير</u> ، في السوق.

### ثانياً: ابتكار العملية خلال الفترة الممتدة بين 2008-2018

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					3 • قامت المؤسسة بإدخال <u>عملية (طريقة) جديدة على الأقل</u> مثلا: في الإنتاج/ في خدمات التسليم والتوزيع/ أنظمة <u>الصيانة/ عمليات التموين/ المحاسبة أو الإعلام الآلي...إلخ</u>
					4 • قامت المؤسسة <u>بتحسين وبشكل كبير عملية (طريقة) من عملياتها على الأقل</u> مثلا: في الإنتاج/ في خدمات التسليم والتوزيع/ أنظمة <u>الصيانة/ عمليات التموين، المحاسبة أو الإعلام الآلي...إلخ</u>

### ثالثاً: الإبتكار التنظيمي خلال الفترة الممتدة بين 2008-2018

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					5 • قدمت المؤسسة <u>ممارسات تجارية جديدة لتنظيم الإجراءات</u> (مثلا إدارة سلسلة التوريد، إعادة هندسة الأعمال، إدارة المعرفة، معالجة الإنتاج، إدارة الجودة، وما إلى ذلك).
					6 • طورت المؤسسة <u>أساليب جديدة</u> لتنظيم المسؤوليات المهنية واتخاذ القرارات.
					7 • أدخلت المؤسسة، <u>طرق وأساليب جديدة لتنظيم العلاقات الخارجية</u> مع المؤسسات الأخرى أو هيئات عمومية.

## المحور 02: سلوك المقاول تجاه الإبتكار

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					08 • يضع المقاول <u>خطة واضحة ومدرسة مسبقا</u> (إستراتيجية) في مجال الإبتكار، بمعنى آخر، تبحث المؤسسة بشكل منهجي عن الإبتكار.
					09 • يميل المقاول إلى <u>المخاطرة</u> ، خاصة فيما يتعلق بالإبتكار

					10 • <b>يثق</b> المقاول في نفسه وفي قدراته فيما يتعلق بالابتكار
					11 • لدى المقاول <b>رؤية مستقبلية واضحة</b> حول النشاط الابتكاري
					12 • يراقب المقاول ويحلل باستمرار <b>البيئة الداخلية والخارجية</b> فيما يتعلق بالنشاط الابتكاري
					13 • يمتلك المقاول <b>القدرات الفكرية</b> (إدارة اتخاذ القرارات، حل المشاكل) الكافية لإدارة الابتكار.
					14 • يمتلك المقاول <b>قدرات فنية</b> (خبرة ودراية) كافية فيما يتعلق بالمسائل الفنية .
<b>المحور 03: العوامل التنظيمية</b>					
					15 • تملك المؤسسة <b>هيكلًا تنظيميًا</b> بصفة رسمية
					16 • تُخصص المؤسسة ضمن هيكلها التنظيمي <b>وحدة</b> للبحث والتطوير
					17 • عند إدارتها للنشاط الابتكاري تتبع المؤسسة معايير، وإجراءات صارمة.
<b>المحور 04: العوامل البشرية</b>					
					18 • تُشرك المؤسسة <b>جميع</b> العمال في العملية الإبتكارية
					19 • تدرب المؤسسة عمالها في مجال الابتكار
					20 • هناك تحفيزات مادية ومعنوية للعمال الذين ينشطون في مجال الابتكار
<b>المحور 05: مصادر المعلومات</b>					
					21 • تُعتبر أن مصادر السوق (الموردين، العملاء، المنافسين، الاستشاريين، مخابر البحث والتطوير الخاصة) أكثر أهمية لكم في العملية الإبتكارية
					22 • تُعتبر أن المصادر المؤسساتية (مؤسسات التعليم العالي، هيئات حكومية) أكثر أهمية لكم في العملية الإبتكارية
					23 • تُعتبر أن المصادر الأخرى للمعلومة (مثل: المؤتمرات والمعارض/ المجلات العلمية والمنشورات التجارية / الفنية/ الجمعيات المهنية والصناعية) أكثر أهمية لكم في العملية الإبتكارية
<b>المحور 06: التعاون في الابتكار</b>					
					24 أ- تعاونت المؤسسة مع <b>مورديها</b> و/أو <b>عملائها</b>
					25 ب- تعاونت المؤسسة مع <b>منافسيها</b> في مختلف الأنشطة الابتكارية

					ج- تعاونت المؤسسة مع <u>هيئات خاصة</u> في مختلف الأنشطة الابتكارية	26
					د- تعاونت المؤسسة مع <u>هيئات حكومية</u> (الجامعات أو غيرها من مؤسسات التعليم العالي)	27
<b>المحور 07: المنافسة في الابتكار</b>						
					• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث تطوير منتجات محسنة و/أو جديدة .	28
					• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث استحداث عمليات محسنة و/أو جديدة (الانتاج، التوزيع، ..).	29
					• تعتبر المنافسة شديدة في القطاع، من حيث إيجاد ممارسات، طرق، أساليب محسنة و/أو جديدة، للتنظيم الداخلي والخارجي.	30
<b>المحور 08: الدعم الحكومي</b>						
					• استفادت المؤسسة من دعم مالي (مباشر أو غير مباشر) عام لأنشطة الابتكار من السلطات المحلية ، الجهوية ، أو الهيئات المركزية ( بما فيها الوكالات والهيئات المتعلقة بالنشاط الابتكاري )	31
					• استفادت المؤسسة من دعم غير مالي لأنشطة الابتكار (الاستشارات، برامج إعادة التأهيل، إلخ...)	32



الملحق رقم 03: رسالة طلب المعلومات من المديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
بوزارة الصناعة والمناجم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التّعليم العالي و البحث العلمي

UNIVERSITE ABOU-BEKR  
BELKAÏD  
TLEMCEM  
Faculte des Sciences  
Economiques



جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية  
التجارية، و علوم التسيير

إلى السيد: المدير العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة  
بوزارة الصناعة و ترقية الاستثمار

الموضوع: طلب معلومات.

تحية طيبة و بعد،

في إطار تحضيره لرسالة الدكتوراه، يقوم الأستاذ الباحث "شرارة وليد" بإجراء دراسة حول "محددات الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية بالجزائر"، وذلك للحصول على الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة تلمسان تحت إشراف الدكتور "عدالة العجال".

فقد قام الباحث بإعداد استبيان لقياس أثر بعض المتغيرات على مدى تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعمليات الإبتكارية والذي سيوجه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، وعليه نرجو من سيادتكم تقديم يد المساعدة له، من خلال منحه المعلومات و البيانات التي يحتاجها لإعداد هذه الرسالة، كما نحيطكم علما أن ما ستقدمونه له لن يُستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث.

مع خالص الشكر و التقدير،

الأستاذ الباحث شرارة وليد  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، و علوم التسيير  
جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان

نائب العمود لما بعد التدرج



Mourad ARIF

Chef de Division l'Appui à la PME

الأستاذ المشرف



Dr. Ladjal ADALA  
Maitre de Conférences "A"  
Université de Tlemcen - 34000

## الملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS

### 1.1 الثبات الكلي للاستبيان

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	32

### 1.2 ثبات محور الابتكار

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	7

### 1.3 ثبات محور سلوك المفاوض تجاه الابتكار

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	7

1.4 ثبات محور العوامل التنظيمية

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	3

1.5 ثبات محور العوامل البشرية

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	3

1.6 ثبات محور مصادر المعلومات

#### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,624	3

1.7 ثبات محور التعاون

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	4

1.8 ثبات محور المنافسة

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	3

1.9 ثبات محور الدعم الحكومي

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	66	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	66	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.



	Corrélation de Pearson	,595**	,185	1	,344**	,367**	,356**	,360**	,061
س9	Sig. (bilatérale)	,000	,137		,005	,002	,003	,003	,628
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,798**	,374**	,344**	1	,722**	,339**	,590**	,457**
س10	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,005		,000	,005	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,750**	,179	,367**	,722**	1	,519**	,458**	,298*
س11	Sig. (bilatérale)	,000	,151	,002	,000		,000	,000	,015
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,711**	,306*	,356**	,339**	,519**	1	,451**	,435**
س12	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,003	,005	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,730**	,303*	,360**	,590**	,458**	,451**	1	,372**
س13	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,003	,000	,000	,000		,002
	N	66	66	66	66	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,571**	,262*	,061	,457**	,298*	,435**	,372**	1
س14	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,628	,000	,015	,000	,002	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### 2.3 صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل التنظيمية

#### Corrélations

		التنظيمية.العوامل	س15	س16	س17
	Corrélation de Pearson	1	,752**	,841**	,722**
التنظيمية.العوامل	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,752**	1	,492**	,234
س15	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,058
	N	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,841**	,492**	1	,455**
س16	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66
	Corrélation de Pearson	,722**	,234	,455**	1
س17	Sig. (bilatérale)	,000	,058	,000	
	N	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 2.4 صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل البشرية

#### Corrélations

		البشرية.العوامل	س18	س19	س20
	Corrélation de Pearson	1	,789**	,798**	,838**
البشرية.العوامل	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66

س18	Corrélation de Pearson	,789**	1	,429**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66
س19	Corrélation de Pearson	,798**	,429**	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66
س20	Corrélation de Pearson	,838**	,522**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2.5 صدق الاتساق الداخلي لمحور مصادر المعلومات

### Corrélations

		المعلومات بمصادر	س21	س22	س23
المعلومات بمصادر	Corrélation de Pearson	1	,721**	,796**	,752**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
س21	Corrélation de Pearson	,721**	1	,319**	,311*
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,011
	N	66	66	66	66
س22	Corrélation de Pearson	,796**	,319**	1	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,000
	N	66	66	66	66
س23	Corrélation de Pearson	,752**	,311*	,449**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	
	N	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 2.6 صدق الاتساق الداخلي لمحور التعاون

### Corrélations

		التعاون	س24	س25	س26	س27
التعاون	Corrélation de Pearson	1	,743**	,811**	,828**	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66
س24	Corrélation de Pearson	,743**	1	,516**	,595**	,252*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,041
	N	66	66	66	66	66
س25	Corrélation de Pearson	,811**	,516**	1	,519**	,512**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	66	66	66	66	66
س26	Corrélation de Pearson	,828**	,595**	,519**	1	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	66	66	66	66	66

	Corrélation de Pearson	,741**	,252*	,512**	,488**	1
س27	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### 2.7 صدق الاتساق الداخلي لمحور المنافسة

#### Corrélations

	المنافسة	س28	س29	س30
المنافسة	Corrélation de Pearson	1	,952**	,976**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	66	66	66
س28	Corrélation de Pearson	,952**	1	,942**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	66	66	66
س29	Corrélation de Pearson	,976**	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	66	66	66
س30	Corrélation de Pearson	,907**	,752**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 2.8 صدق الاتساق الداخلي لمحور الدعم الحكومي

#### Corrélations

	الحكومي. الدعم	س31	س32
الحكومي. الدعم	Corrélation de Pearson	1	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
س31	Corrélation de Pearson	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	66	66
س32	Corrélation de Pearson	,913**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 2.9 صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الكلي

#### Corrélations

الدعم الحكومي	المنافسة	التعاون	مصادر المعلومات	العوامل البشرية	العوامل التنظيمية	سلوك المقاول	الابتكار	استبيان كلي
---------------	----------	---------	-----------------	-----------------	-------------------	--------------	----------	-------------





التعاون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,599**	,152	,137	,244*	,435**	,602**	1	,063	,312*
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
المنافسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,401**	,270*	-,045	,139	-,104	,312*	,063	1	,122
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66
الحكومي. الدعم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,226	-,124	,025	-,025	,275*	,072	,312*	,122	1
	N	,068	,322	,844	,840	,026	,565	,011	,327	
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### 3. الإحصاءات الوصفية

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	66	4,6061	,74170
س2	66	4,4242	,99322
س3	66	3,7879	1,58372
س4	66	3,8485	1,44906
س5	66	3,1212	1,58372
س6	66	3,3030	1,47773
س7	66	3,3939	1,58725
الابتكار	66	3,7835	1,00117
N valide (listwise)	66		

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س8	66	4,2424	1,24110
س9	66	4,1212	1,20913
س10	66	4,6364	,92214
س11	66	4,3333	1,15470
س12	66	4,3939	,95883

13س	66	4,4545	,93120
14س	66	4,4848	,86367
المقاول سلوك	66	4,3810	,69866
N valide (listwise)	66		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمية.العوامل	66	3,4343	1,17374
15س	66	3,5455	1,55100
16س	66	3,1212	1,52432
17س	66	3,6364	1,48465
N valide (listwise)	66		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
18س	66	2,5455	1,36079
19س	66	3,0909	1,49592
20س	66	3,2121	1,52432
البشرية.العوامل	66	2,9495	1,18140
N valide (listwise)	66		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
21س	66	3,6061	1,46633
22س	66	3,2121	1,56417
23س	66	4,2727	1,31904
المعلومات.مصادر	66	3,6970	1,09814
N valide (listwise)	66		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
24س	66	3,6061	1,58725
25س	66	2,4848	1,59077
26س	66	2,6970	1,59778
27س	66	2,5758	1,80649
التعاون	66	2,8409	1,28275
N valide (listwise)	66		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
28س	66	3,2424	1,73702
29س	66	3,2121	1,64097

30س	66	3,3939	1,64437
المنافسة	66	3,2828	1,58221
N valide (listwise)	66		

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
31س	66	1,3333	,98189
32س	66	1,7576	1,33659
الحكومي.الدعم	66	1,5455	1,01802
N valide (listwise)	66		

#### 4. تحليل الانحدار

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمية.العوامل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	المقاول.سلوك	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
3	المنافسة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : الابتكار

#### Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,412	,76800
2	,683 <sup>b</sup>	,466	,449	,74301
3	,716 <sup>c</sup>	,512	,489	,71582

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية.العوامل

b. Valeurs prédites : (constantes), المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

c. Valeurs prédites : (constantes), المنافسة, المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

d. Variable dépendante : الابتكار

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	27,404	1	27,404	46,463	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	37,748	64	,590		
Total	65,153	65			
2 Régression	30,373	2	15,186	27,508	,000 <sup>c</sup>
2 Résidu	34,780	63	,552		

Total	65,153	65			
Régression	33,384	3	11,128	21,717	,000 <sup>d</sup>
3 Résidu	31,769	62	,512		
Total	65,153	65			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية.العوامل

c. Valeurs prédites : (constantes), المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

d. Valeurs prédites : (constantes), المنافسة, المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,884	,294		6,400	,000	
	التنظيمية.العوامل	,553	,081	,649	6,816	,000	1,000
2	(Constante)	,693	,587		1,180	,243	
	التنظيمية.العوامل	,436	,093	,512	4,677	,000	,708
3	المقاول.سلوك	,363	,157	,254	2,319	,024	,708
	(Constante)	,152	,608		,250	,803	
3	التنظيمية.العوامل	,393	,092	,461	4,292	,000	,682
	المقاول.سلوك	,417	,153	,291	2,730	,008	,694
	المنافسة	,139	,057	,219	2,424	,018	,960

a. Variable dépendante : الابتكار

#### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	المقاول.سلوك	,254 <sup>b</sup>	2,319	,024	,280	,708	1,412	,708
	البشرية.العوامل	,139 <sup>b</sup>	1,405	,165	,174	,915	1,093	,915
	المعلومات.مصادر	,066 <sup>b</sup>	,659	,512	,083	,925	1,081	,925
	التعاون	-,006 <sup>b</sup>	-,063	,950	-,008	,940	1,063	,940
	المنافسة	,184 <sup>b</sup>	1,956	,055	,239	,981	1,020	,981
	الحكومي.الدعم	-,108 <sup>b</sup>	-1,132	,262	-,141	,999	1,001	,999
2	البشرية.العوامل	,103 <sup>c</sup>	1,053	,297	,132	,887	1,128	,686
	المعلومات.مصادر	,065 <sup>c</sup>	,672	,504	,085	,925	1,081	,670
	التعاون	-,008 <sup>c</sup>	-,081	,936	-,010	,940	1,063	,679
	المنافسة	,219 <sup>c</sup>	2,424	,018	,294	,960	1,041	,682
3	الحكومي.الدعم	-,118 <sup>c</sup>	-1,281	,205	-,161	,997	1,003	,707
	البشرية.العوامل	,135 <sup>d</sup>	1,433	,157	,180	,871	1,148	,658
	المعلومات.مصادر	,000 <sup>d</sup>	-,004	,996	-,001	,847	1,181	,659
	التعاون	-,015 <sup>d</sup>	-,160	,874	-,020	,939	1,064	,656

الحكومي الدعم	-,149 <sup>d</sup>	-1,692	,096	-,212	,979	1,021	,678
---------------	--------------------	--------	------	-------	------	-------	------

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التنظيمية.العوامل

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المنافسة, المقاول.سلوك, التنظيمية.العوامل

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	التنظيمية.العوامل	المقاول.سلوك	المنافسة
1	1	1,947	1,000	,03	,03		
	2	,053	6,062	,97	,97		
2	1	2,932	1,000	,00	,01	,00	
	2	,058	7,115	,12	,82	,02	
	3	,011	16,697	,88	,18	,98	
3	1	3,782	1,000	,00	,00	,00	,01
	2	,152	4,996	,00	,06	,01	,89
	3	,057	8,159	,11	,74	,03	,03
	4	,010	19,639	,88	,20	,96	,07

a. Variable dépendante : الابتكار

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,2315	4,8955	3,7835	,71666	66
Résidu	-1,66694	1,75619	,00000	,69911	66
Erreur Prévision	-2,166	1,552	,000	1,000	66
Erreur Résidu	-2,329	2,453	,000	,977	66

a. Variable dépendante : الابتكار

## Diagrammes

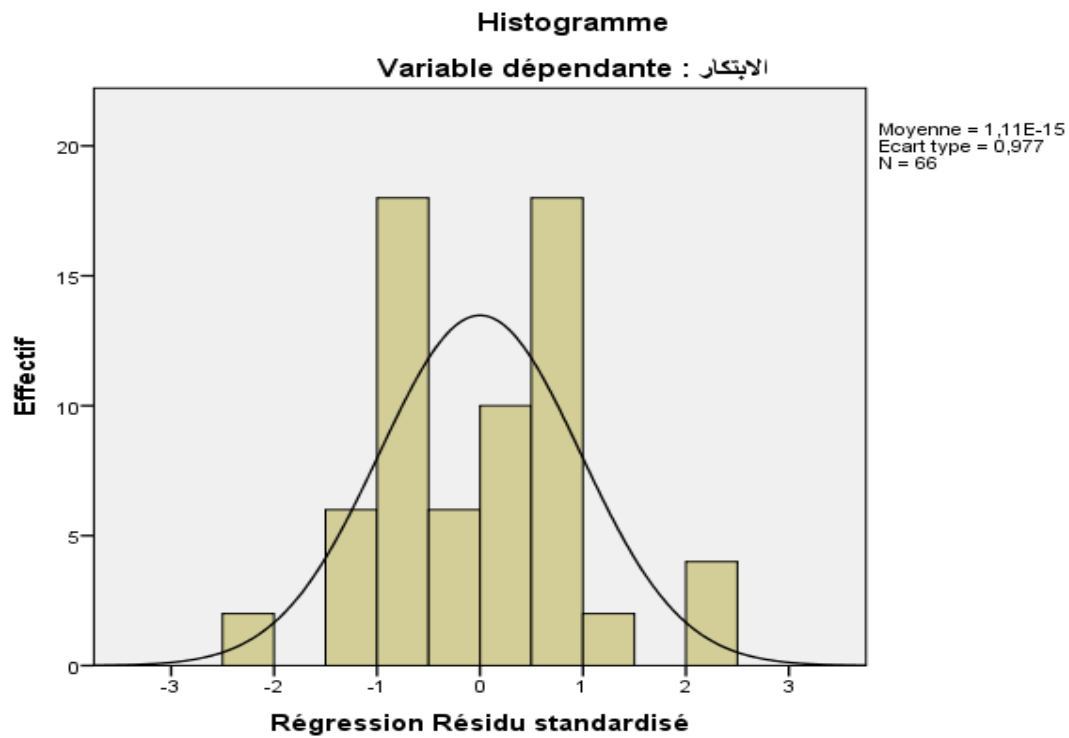
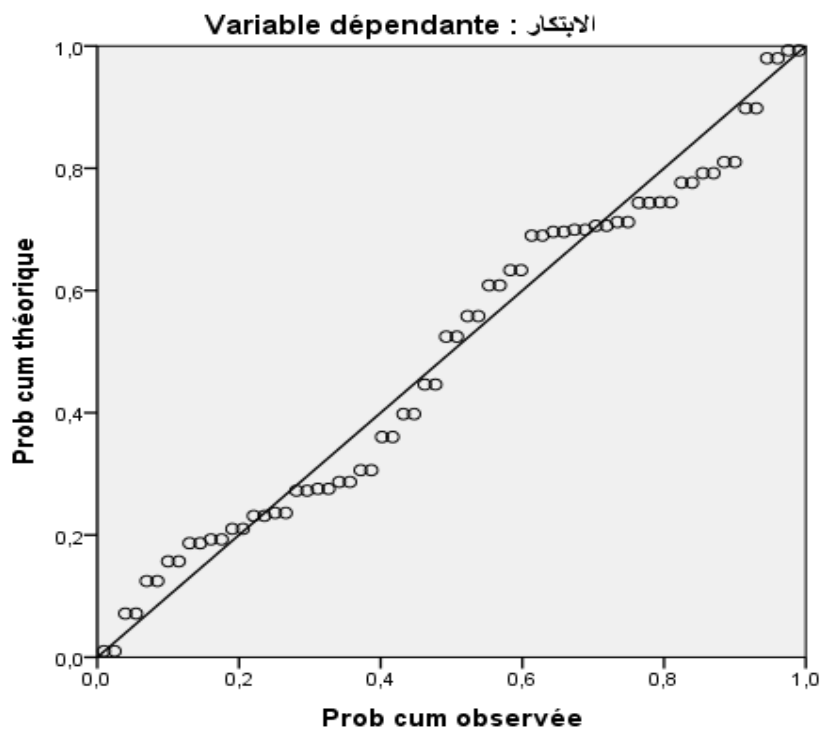
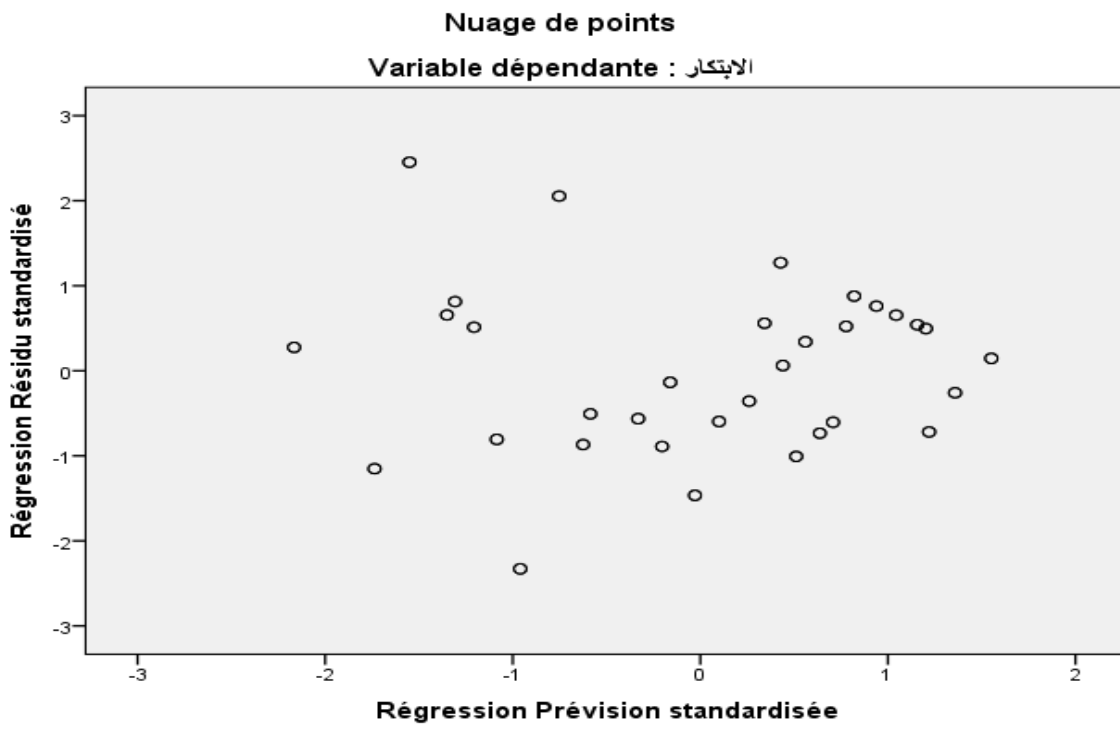
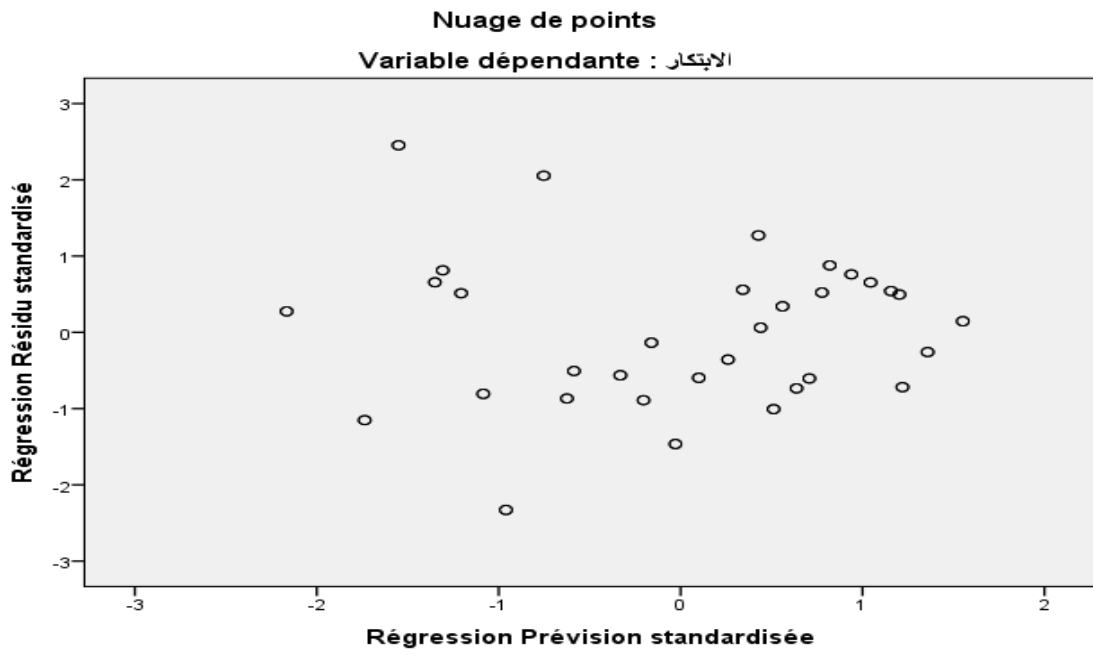


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé







# جدول المحتويات

## جدول المحتويات

	الإهداء
	الشكر
I	ملخص
II	فهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال البيانية
V	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
22	الفصل الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتسيير الإستراتيجي
23	تمهيد
24	المبحث الأول: نظرة علوم التسيير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
24	المطلب الأول: البدايات (1965-1975): أسس التقسيم تبعا للحجم.
25	1.1 تحديد تأثير الحجم
27	1.2 تحديد الحدود الحرجة:
27	المطلب الثاني: أسس البحث (1975-1985)
28	2.1 تيار الخصوصية (1975-1985)
31	2.2 تيار التنوع (1975-1985)
34	المطلب الثالث: امتدادات البحث (1985-1995)
34	3.1 تيار التركيب (وسط سنوات 80 -بداية سنوات 90)
37	2.3 التيار غير الطبيعي (منتصف التسعينيات)
39	المبحث الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40	المطلب الأول: التعريف النوعي
41	المطلب الثاني: التعريف الكمي
42	2.1 مفهوم التعريف الكمي
43	2.2 تعريفات دولية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
43	2.2.1 تعريف إدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (SBA)
44	2.2.2 تعريف الإتحاد الأوروبي

46	2.2.3 تعريف البنك الدولي
46	2.2.4 تعريفها في ماليزيا
47	2.2.5 تعريفها في مصر
48	2.2.6 تعريفها في تونس
49	2.2.7 تعريفها في المغرب
50	2.2.8 تعريفها في الجزائر
52	<b>المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
52	<b>المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة</b>
53	<b>المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
56	<b>المطلب الثالث: السيرة الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة</b>
56	3.1 السيرة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
60	3.2 الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة
60	3.2.1 إستراتيجيات التخصص
60	3.2.2 إستراتيجيات تسيير الإرتباط
61	3.2.3 إستراتيجيات إعادة الإنتشار
61	3.2.3.1 التنوع المقتصر على التراب الوطني
61	3.2.3.2 التدويل
61	3.2.4 إستراتيجيات الابتكار
63	خلاصة الفصل الأول
64	<b>الفصل الثاني: عموميات حول الإبتكار</b>
65	تمهيد
66	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإبتكار</b>
66	<b>المطلب الأول: نظريات الإبتكار</b>
66	1.1 النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي
66	1.2 النموذج الآلي
67	1.3 نموذج التركيب التراكمي
67	1.4 نظرية وترمان وبيترز والبحث عن التفوق

68	1.5 نظرية كلفورد وكافيني والأداء الظافر
68	1.6 نظرية إدوارد دي بونو والتفكير الإبداعي
70	<b>المطلب الثاني: مفهوم الإبداع والابتكار</b>
70	2.1 تعاريف الإبداع حسب طبيعة الناتج
71	2.2 تعاريف الإبداع حسب الهدف منه
72	2.3 تعاريف الإبداع حسب مقومات الإبداع
75	2.4 خصائص الابتكار
75	<b>المطلب الثالث: قياس وحماية الابتكار</b>
76	3.1 قياس الابتكار
78	3.2 حماية الابتكار
80	<b>المبحث الثاني: تصنيف الابتكار</b>
80	<b>المطلب الأول: إبتكار المنتج</b>
81	1.1 تطوير منتجات حالية (القائمة)
82	1.2 تطوير منتجات جديدة
84	<b>المطلب الثاني: إبتكار العملية</b>
87	<b>المطلب الثالث: الإبتكار التنظيمي</b>
90	<b>المبحث الثالث: الإبتكار في المنظمة</b>
91	<b>المطلب الأول: مراحل عملية الإبتكار</b>
91	1.1 مرحلة الإعداد والتحضير
91	1.2 مرحلة التبصر والتفريخ
92	1.3 مرحلة البزوغ والإشراق
92	1.4 مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ
93	<b>المطلب الثاني: مستويات الإبتكار</b>
93	2.1 الإبتكار على مستوى الفرد
95	2.2 الإبتكار على مستوى الجماعة
96	2.3 الإبتكار على مستوى المنظمة
97	<b>المطلب الثالث: إستراتيجيات الإبتكار</b>
97	3.1 التطوير التنظيمي
97	3.2 التخصص الوظيفي
98	3.3 الدورية

98	3.4 استراتيجيات الإبداع في المنظمة المتعلمة
99	المطلب الرابع: معوقات الابتكار
99	4.1 المعوقات الشخصية/الفردية
99	4.2 معوقات متعلقة بالمدير
100	4.3 المعوقات التنظيمية
101	4.4 المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية
102	خلاصة الفصل الثاني
103	الفصل الثالث: محددات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
104	تمهيد
107	المبحث الأول: محددات الابتكار المرتبطة بالمقاول
107	المطلب الأول: المقاولاتية
108	1.1 تصنيف تعاريف المقاولاتية
108	1.2 أنواع المقاولاتية
111	المطلب الثاني: المقاول
111	2.1 تعريف المقاول
113	2.2 خصائص للمقاول
113	2.2.1 الخصائص الديموغرافية
113	2.2.2 الخصائص الشخصية
113	2.2.2.1 الحاجة للإنجاز
114	2.2.2.2 المخاطرة
115	2.2.2.3 روح الابتكار
115	2.2.2.4 الاستقلالية
115	2.2.2.5 الثقة في النفس
116	2.2.3 المحددات الخارجية لسلوك المقاول
117	المطلب الثالث: عوامل الابتكار ذات صلة بالمقاول
119	3.1 صفات خاصة بالمقاول
121	3.2 الخصائص التسييرية للمقاول
123	3.3 أنواع المقاولين حسب الابتكار
125	المبحث الثاني: محددات الابتكار المرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة

125	المطلب الأول: محددات مادية ومالية
129	المطلب الثاني: المحددات البشرية
134	المطلب الثالث : محددات تنظيمية
139	المبحث الثالث: محددات الإبتكار المرتبطة بالمحيط الخارجي
139	المطلب الأول: التعاون
145	المطلب الثاني: مصادر المعلومات الخارجية
148	المطلب الثالث: المنافسة
154	المطلب الرابع: الدعم الحكومي
157	4.1 آليات دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	4.1.1 حاضنات الأعمال
157	4.1.2 حدائق العلوم
158	4.2 سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار
159	4.2.1 السياسات الموجهة لتفعيل الكفاءة التنظيمية
159	4.2.2 سياسات الموجهة للتنافسية الجماعية
161	خلاصة الفصل الثالث
162	الفصل الرابع: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظام الابتكار في الجزائر
163	تمهيد
164	المبحث الأول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
164	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
164	1.1 الفترة ما بين 1963 و1982
165	1.2 الفترة بين 1982 و1988
166	1.3 انطلاقا من 1988
167	المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها
167	2.1 تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
168	2.2 كثافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدد السكان
169	2.3 تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم
171	2.4 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شعب النشاطات
171	2.5 التوزيع المكاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
172	المطلب الثالث: الدور الاقتصادي والإجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
173	3.1 تطور الناتج الداخلي الخام تبعا لطابع ملكية خارج قطاع

	المحروقات
173	3.2 تطور القيمة المضافة (القطاع الخاص القطاع العام وقطاعات الأنشطة)
174	3.3 التطور في مناصب العمل المصرح بها
176	<b>المبحث الثاني:</b> دعم و تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
176	<b>المطلب الأول:</b> إستحداث هيئة وصية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
177	1.1 المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م وإ - م ص م CNC-PME)
177	1.2 مشاتل المؤسسات
179	1.3 مراكز التسهيل
180	<b>المطلب الثاني:</b> تنظيمات وهيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
181	2.1 وكالات تنمية الاستثمار
181	2.2 وكالة ترقية، دعم ومتابعة الاستثمار (APSI)
181	2.3 لجان المساعدة على تحديد مواقع ترقية الاستثمارات (CALPI)
182	2.4 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
183	2.5 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)
184	2.6 صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)
185	2.7 صندوق ضمان قروض إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI)
186	<b>المطلب الثالث:</b> برامج دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
186	3.1 البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية
186	3.2 برنامج دعم لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أورو- تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME )
187	3.3 البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
190	<b>المبحث الثالث:</b> نظام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، والابتكارية في الجزائر
191	<b>المطلب الأول:</b> الهيئات الحكومية الفاعلة في نظام الابتكار
191	1.1 لجان مشتركة بين القطاعات
192	1.2 مجلس وطني للبحث العلمي والتقني
192	1.3 لجان قطاعية دائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي على

	مستوى كل دائرة وزارية
193	1.4 المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
193	1.5 المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
193	1.6 الأكاديمية الجزائرية للعلوم والتكنولوجيات
194	1.7 الوكالة الوطنية لثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية
195	1.8 المعهد الوطني للملكية الصناعية
195	<b>المطلب الثاني:</b> المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ سياسة البحث العلمي و التطوير التكنولوجي
196	2.1 البحث العلمي تحت وصاية الوزارة المكلفة بالبحث العلمي
196	2.1.1 مؤسسات التعليم العالي
197	2.1.1.1 فرقة البحث
197	2.1.1.2 وحدة البحث
198	2.1.1.3 المخبر
200	2.1.2 مؤسسات عامة ذات طابع علمي وتكنولوجي
201	2.1.3 الوكالات الموضوعاتية
202	2.2 مراكز البحث والتطوير
204	<b>المطلب الثالث:</b> الأداء الإبتكاري في الجزائر
205	3.1 المؤشر الفرعي لمدخلات الإبتكار
206	3.2 المؤشر الفرعي لمخرجات الإبتكار
209	3.3 مؤشر نسبة فعالية الابتكار
211	خلاصة الفصل الرابع
212	<b>الفصل الخامس:</b> دراسة قياسية لمحددات الابتكار لعينة الدراسة
213	تمهيد
214	<b>المبحث الأول:</b> منهج البحث و أداة الدراسة
214	<b>المطلب الأول:</b> البحث المسحي
214	<b>المطلب الثاني:</b> أنموذج الدراسة وأداة الدراسة
214	2.1 أنموذج الدراسة
215	2.2 تقديم أداة الدراسة
216	<b>المطلب الثالث:</b> صدق و ثبات أداة الدراسة



217	3.1 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
222	3.2 ثبات أداة الدراسة
223	3.3 المعالجة الإحصائية
224	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
224	المطلب الأول : وصف عينة الدراسة
231	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
231	2.1 المتغير التابع (الابتكار)
233	2.2 المتغيرات المستقلة (محددات الابتكار)
242	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
243	3.1 اختبار جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار
245	3.2 إختبار الفرضية الرئيسة
247	3.3 إختبار الفرضيات الفرعية
250	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
253	خلاصة الفصل الخامس
254	الخاتمة العامة
257	المراجع
	الملاحق
	جدول المحتويات